

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO
EDUCACIONAL – MESTRADO PROFISSIONAL

Juvelina Freitas Pôrto

**GESTÃO ADMINISTRATIVA DE SECRETARIAS INTEGRADAS DE CURSOS DE
GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E
INOVAÇÃO**

Santa Maria, RS
2022

Juvelina Freitas Pôrto

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE SECRETARIAS INTEGRADAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional – Mestrado Profissional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional.

Orientadora: Profa. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte

Santa Maria, RS
2022

Pôrto, Juvelina Freitas
GESTÃO ADMINISTRATIVA DE SECRETARIAS INTEGRADAS DE
CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE
MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO / Juvelina Freitas Pôrto.- 2022.
246 p.; 30 cm

Orientador: Marilene Gabriel Dalla Corte
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Educação, Programa de Pós-Graduação em
Políticas Públicas e Gestão Educacional, RS, 2022

1. Educação Superior 2. Políticas Públicas. 3.
Secretarias de Graduação 4. Gestão Universitária 5.
Modernização e Inovação I. Dalla Corte, Marilene Gabriel
II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, JUVELINA FREITAS PÔRTO, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Juvelina Freitas Pôrto

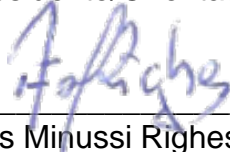
GESTÃO ADMINISTRATIVA DE SECRETARIAS INTEGRADAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional – Mestrado Profissional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM-RS), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Políticas Públicas e Gestão Educacional.

Aprovado em 11 de março de 2022:



Marilene Gabriel Dalla Corte, Dra. (UFSM)
Presidente/Orientador



Antônio Carlos Minussi Righes, Dr. (IFFAR)



Ana Carla Hollweg Powaczuk, Dra. (UFSM)

Santa Maria, RS
2022

A todos que sentem a arte da vida por meio da beleza da alma; do amor incondicional; do alcance infinito da possibilidade; da alegria de compartilhar sorrisos e, sobretudo, do poder de encanto das palavras.

AGRADECIMENTOS

A vida é uma arte, portanto meu agradecimento inicial é para aqueles que me ensinaram a viver de forma intensa e na proporcionalidade das minhas capacidades.

Sem nominar, é importante lembrar de todos que me acompanharam ou que passaram em algum momento em minha vida, e hoje, não se encontram entre nós, em especial aos familiares ascendentes e a amigos “anciãos”, aos quais sempre dediquei um olhar curioso. Cada um que cruza nossa caminhada, tendo permanecido por um longo tempo, ou apenas atravessado a estrada, carrega em sua bagagem uma história e com ela nos mostra possibilidades e perspectivas de seu tempo e espaço.

Ao meu pai, *in memoriam*, que me ensinou acima de tudo a ser criativa, a investigar, a ver como funciona, e se possível mudar, consertar, transformar. Carrego em meu ser a arte da adversidade, pois segundo ele, não bastava saber fazer, era preciso saber como fazer na adversidade.

A minha mãe, pessoa incomparável, a quem devo minha arte de ser para os outros, ter um coração que se abre inteiramente aos que dele precisam de abrigo. Carrego comigo sua capacidade de sorrir, de ser sarcástica, de enfrentar com leveza os momentos mais difíceis e saber que depois estaremos todos juntos sorrindo, e aproveitando o que de bom as situações deixaram.

Aos meus irmãos, que foram para mim um laboratório de sociedade, e me ensinaram a arte da empatia, cada um com suas visões, perspectivas e emoções. Levo deste convívio, todas as brigas, os desacertos, os reencontros, as brincadeiras, as farras, as festas, o apoio mútuo, as lágrimas, e aquele abraço que só irmão/irmã pode dar.

Ao meu marido, pessoa persistente, que um dia cruzou meu caminho e resolveu ficar, mesmo eu, muitas vezes, ser a mais insuportável das criaturas. Carrego comigo a parceria, a confiança, a cumplicidade e acima de tudo a clareza de estar sempre certa, mesmo errando, é claro. É complicado, mas consegui desenvolver a arte da modéstia.

Ao meu filho, a quem devo a arte do amor incondicional. Por sua capacidade de ser um pouco de tudo o que realmente importa, por ser hoje, esta pessoa persistente, compreensiva e acima de tudo capaz de olhar o mundo criticamente, sabendo que a terra é redonda e quão absurda são as especulações em contrário.

Aos meus amigos, incluindo aqui colegas de trabalho atuais e os que estavam em outros tempos e espaços, pela parceria, nas horas de “pegar junto”, na hora dos dissabores, na hora das cantorias e, também, na hora descontraída da fofoca de final de expediente. As relações de amizade e coleguismo, são baseadas sobretudo no respeito, e assim carrego comigo a arte de respeitar, até na contradição o que outro pensa, faz ou fala.

As minhas irmãs de coração, àquelas que despertam o que poucos conseguem, que é a arte de chorar. O choro é muito mais do que derramar lágrimas, é lavar a alma, e extravasar, é acima de qualquer coisa deixar a alma exposta, na alegria ou na tristeza. Chorar é também estar vulnerável, e só aos que realmente confiamos nos permitimos derramar as lágrimas mais guardadas.

A minha orientadora, a quem não tenho palavras para agradecer. Uma pessoa que até nas horas de advertências ou conselhos teve sempre cautela e perspicácia para dialogar e me orientar aos melhores rumos de um bom trabalho. Uma pessoa com quem aprendo diariamente a arte de gestar um trabalho em equipe. E a quem depus minha inteira confiança, afinal não é qualquer um que toma suco de pimenta por você.

A arte de agradecer, também é arte, eu poderia continuar por mais algumas laudas, e ainda assim não esgotariam motivos para agradecer. Então a todos os que chegaram até esta linha, meu sincero agradecimento por deixar minha história cruzar seu caminho. Espero que minha bagagem, recheada de perspectivas e possibilidades, neste tempo e espaço de conflitos e transformações, envolvendo iminentes modernizações e inovações, ancoradas nos contextos emergentes do mundo globalizado; deixem marcas na sua história.

A criatividade é a inteligência se divertindo.

(ALBERT EINSTEIN)

RESUMO

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE SECRETARIAS INTEGRADAS DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO

AUTORA: Juvelina Freitas Pôrto
ORIENTADORA: Marilene Gabriel Dalla Corte

Esta dissertação de mestrado profissional está vinculada a linha de pesquisa de Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior (LP1), do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional do Centro de Educação, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), e se relaciona aos estudos do Grupo de Pesquisa Gestar/CNPq. Tem por objetivo geral compreender os desafios e as possibilidades à modernização e inovação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação na UFSM, assim como experiências e possibilidades que podem contribuir para sua qualificação. E por objetivos específicos prioriza: i) identificar os pressupostos que fundamentam a gestão administrativa universitária; ii) identificar as possibilidades de modernização e inovação quanto as políticas das gestão administrativa universitária; iii) reconhecer concepções e indicadores de qualidade na Educação Superior em sua relação com os pressupostos que fundamentam a gestão universitária; iv) conhecer os formatos de gestão administrativa de cursos de graduação da UFSM em suas estruturas, desafios e possibilidades de qualificação; v) construir parâmetros para qualificação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação da UFSM. Está fundamentada numa pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudos comparados das secretarias de cursos de graduação da UFSM, utilizando da pesquisa documental e questionário *on-line* aplicado à servidores livres e esclarecidos vinculados às secretarias e cursos de graduação. Os resultados apontam para incertezas sobre o funcionamento das novas estruturas administrativas, bem como ao entendimento da importância de definição conjunta acerca das rotinas para a qualificação do trabalho compartilhado. Como produtos desta pesquisa, foram elaborados parâmetros de qualidade e, também, uma sugestão de Minuta de Instrução Normativa para secretarias integradas de graduação da UFSM, tendo em vista seus fundamentos e aspectos de organização, recursos, competências e atribuições, entre outros. Como síntese dos resultados, identificamos que a comunidade acadêmica, percebe e entende a necessidade de rearticulação e de modernização e inovação no contexto das secretarias de cursos de graduação, porém os envolvidos nesta proposição ainda não têm clareza de como estas inovações poderão se concretizar ou como serão organizadas as atividades administrativas efetivamente integradas e separadas dos aspectos pedagógicos dos cursos de graduação. Concluímos que não basta reunir cursos num único espaço físico com recursos conjuntos, pois o diferencial está justamente na capacidade de [re]articulação do trabalho que precisa se constituir compartilhado e colaborativo, numa perspectiva de gestão democrático-participativa.

Palavras-chave: Educação Superior. Políticas Públicas. Secretarias de Graduação. Gestão Universitária. Modernização e Inovação.

ABSTRACT

ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF INTEGRATED UNDERGRADUATE DEPARTMENTS AT UFSM: A PERSPECTIVE OF MODERNIZATION AND INNOVATION

AUTHOR: Juvelina Freitas Pôrto
ADVISOR: Marilene Gabriel Dalla Corte

This professional master's thesis is connected to the Research Line of Policies and Management of Basic and Higher Education of the Postgraduate Program in Public Policies and Educational Management of the Center for Education at the Federal University of Santa Maria (UFSM) and relates to the studies of the Research Group Gestar/CNPq. Its main objective is to understand the challenges and possibilities for modernization and innovation in the administrative management of integrated undergraduate courses at UFSM, as well as the experiences and possibilities that could contribute to their qualification. The specific objectives prioritize: I) identifying the assumptions that form the basis of university administrative management; II) identifying the possibilities of modernization and innovation regarding the policies of the administrative university management; III) recognizing conceptions and indicators of quality in Higher Education in its relation to the assumptions that form the basis of university management; IV) knowing the types of administrative management of undergraduate courses at UFSM in their structures, challenges and possibilities for qualification; V) building patterns for qualification of the administrative management of integrated departments of undergraduate courses at UFSM. It is based on a qualitative research approach, as a comparative study of the departments of undergraduate courses at UFSM, using documentary research and an online questionnaire applied to free and informed servers linked to the departments and undergraduate courses. The results indicate to uncertainties about the functioning of the new administrative structures, as well as the understanding of the importance of joint definition about the routines for the qualification of the shared work. As an output of this research, quality parameters were elaborated and, also a suggestion of Draft Normative Resolution for integrated departments of graduation of UFSM, in consideration of its foundations and aspects of organization, resources, competencies and attributions, among others. As a synthesis of the results, we have identified that the academic community has perceived and understood the need for rearticulation and for modernization as well as innovation in the context of the departments of undergraduate courses, however, those involved in this proposed change are still unclear as to how these innovations can be realized or how the administrative activities will be organized, effectively integrated and separated from the pedagogical aspects of the undergraduate courses. We have concluded that it is not enough to just gather courses in a single physical space with joint resources, since the differential is precisely in the capacity of [re]articulation of the work that needs to be joint and collaborative, in a perspective of democratic-participative management.

Keywords: Higher Education. Public Policies. Undergraduate Departments. University Management. Modernization and Innovation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de localização dos Campi da UFSM	27
Figura 2 – Mapa das Mesorregiões do Rio Grande do Sul	30
Figura 3 – Cubo de Bray e Thomas	32
Figura 4 – Adaptação do Cubo de Bray e Thomas ao estudo.....	33
Figura 5 – Método de Beredey	34
Figura 6 – Matriz Metodológica da Pesquisa de Mestrado Profissional	36
Figura 7 - Reformas paradigmáticas na administração pública do Brasil.....	48
Figura 8 – Comparativo dos Marcos Regulatórios: Missão no PDI da UFSM, Agenda 2030 e Lei n. 10.973/2004.....	50
Figura 9: Objetivos estratégicos da dimensão Processos nos desafios 4 e 5.....	56
Figura 10 – Proposta de alteração da estrutura organizacional referente aos cursos de graduação e suas secretarias	59
Figura 11: Relações da Administração e da Gestão	63
Figura 12 – Períodos organizacionais das universidades e sua principal caracterização	69
Figura 13 – Composição do Atual Conselho Universitário	77
Figura 14 – Representação geral da composição dos Conselhos de Unidades	78
Figura 15 – Dimensões, atributos e critérios de qualidade.....	85
Figura 16 – Organograma do Campus Palmeira das Missões – UFSM (versão antiga)	92
Figura 17 – Organograma do Campus Palmeira das Missões – UFSM (versão atual)	93
Figura 18 – Organograma do Centro de Tecnologia – UFSM (versão antiga)	98
Figura 19 – Organograma do Centro de Tecnologia – UFSM (versão atual)	99
Figura 20 – Organograma do Centro de Educação – UFSM (versão antiga).....	103
Figura 21 – Organograma do Centro de Educação – UFSM (versão atual).....	104
Figura 22 – Linha do tempo das Unidade de Ensino e seus atuais Regimentos.....	114
Figura 23 – Áreas dos cursos de graduação em suas unidades.....	116
Figura 24 – Organização Regimental dos Cursos de Graduação	120
Figura 25 – Destaque do Organograma do Campus de Palmeira das Missões.....	121
Figura 26 – Destaque do Organograma do Centro de Tecnologia.....	122
Figura 27 – Destaque do Organograma do Centro de Educação	123

Figura 28 – Percursos do questionário.....	142
--	-----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Documentos estudados durante a Exploração da Problemática	25
Quadro 2 – Unidades de Ensino da UFSM	27
Quadro 3 – Cursos de graduação dos Campi fora de Sede da UFSM.....	29
Quadro 4 - Unidades de Ensino da UFSM selecionadas para a pesquisa.....	30
Quadro 5 – Método de Bereday - passo a passo da pesquisa.....	34
Quadro 6 – Panoramas da Organização	46
Quadro 7 – Objetivos estratégicos dos Desafios: Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; e Modernização e desenvolvimento organizacional	53
Quadro 8 – Tipos de participação em Instituições Sociais	75
Quadro 9 – Indicadores de Qualidade na Educação Superior relacionados a Gestão Administrativa	87
Quadro 10 – Comparativo entre as unidades sua localização e seus marcos históricos	125
Quadro 11 – Unidades de Ensino em números e especificidades	126
Quadro 12 – Composição na estrutura organizacional das unidades de ensino.....	128
Quadro 13 – Atribuições/incumbências dos Coordenadores de Curso constantes nos Regimentos Internos	129
Quadro 14 - Atribuições/incumbências dos Secretários (chefes de secretaria) constantes nos Regimentos Internos	133
Quadro 15 – Relação entre as atribuições dos Coordenadores e Secretários.....	138
Quadro 16 – Tempo de atividade em Curso de Graduação por função	146
Quadro 17 – Implicações das Secretarias Integradas.....	146
Quadro 18 – Percepções quanto aos pontos fortes e fragilidades das secretarias integradas.....	148
Quadro 19 – Aspectos que contemplam a infraestrutura de uma secretaria integrada	151
Quadro 20 – Atendimento ao público nas Secretarias Integradas	152
Quadro 21 – Retorno dos secretários de Palmeira das Missões com relação a proposta de atribuições para o funcionamento das secretarias integradas, elaborado pela PROPLAN.....	153

Quadro 22 – Retorno dos secretários do Campus Sede com relação a proposta de atribuições para o funcionamento das secretarias integradas, elaborada pela PROPLAN.....	155
Quadro 23 – Retorno dos coordenadores do Campus Sede com relação a proposta de atribuições para o funcionamento das secretarias integradas, elaborado pela PROPLAN.....	158

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Publicações sobre Inovação e Modernização relacionadas com Educação Superior e Gestão Universitária na BDTD entre 2015 e maio de 2021	38
Gráfico 2 - Produções publicadas sobre Inovação e Modernização.....	39
Gráfico 3 – Número de Alunos por Unidade de Ensino.....	117
Gráfico 4 – Média de Alunos por Curso nas Unidade de Ensino.....	118
Gráfico 5 - Universo de sujeitos por Função	143
Gráfico 6 – Sujeitos por Unidade de Ensino.....	144
Gráfico 7 - Universo de Sujeitos por Unidade de Ensino/Função.....	144
Gráfico 8 - Total de respondentes por Unidade de Ensino/Função.....	145
Gráfico 9 – Percepção dos fatores implicados à qualidade da gestão administrativa de Secretarias Integradas	147
Gráfico 10 – Pontos Fortes das Secretarias Integradas.....	149
Gráfico 11 - Pontos Fracos das Secretarias Integradas.....	149

SUMÁRIO

1	O CAMINHO DE BUSCA QUE NOS INTRODUZIMOS	16
2	PASSAM POR NOSSAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS	23
3	E TRANSFORMAM A TEORIA EM ARGUMENTOS	37
3.1	MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO	37
3.1.1	Um salto nas pesquisas	37
3.1.2	Conceitos de modernização	41
3.1.3	Conceitos de inovação	43
3.1.4	Modernização e Inovação no Brasil sob a perspectivas das Reformas Administrativas	47
3.1.5	Modernização Administrativa na UFSM	50
3.2	DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR	61
3.2.1	Gestão democrática sob a ótica da participação e autonomia universitária	71
3.2.2	Participação e autonomia na gestão da UFSM	75
3.3	QUALIDADE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA	80
4	PARA A ANÁLISE DE ONDE QUEREMOS CHEGAR	90
4.1	ESTUDOS COMPARADOS: O PASSO A PASSO	90
4.1.1	Descrição	90
4.1.2	Interpretação	107
4.1.3	Justaposição	114
4.1.4	Comparação Simultânea	125
4.2	PERCEPÇÕES, PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES	141
5	PRODUTO EDUCACIONAL	160
5.1	PARÂMETROS DE QUALIDADE PARA A GESTÃO DAS SECRETARIAS INTEGRADAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFSM	161
5.2	MINUTA DE INSTRUÇÃO NORMATIVA PARA SECRETARIAS INTEGRADAS DE GRADUAÇÃO DA UFSM	190
6	CONCLUSÕES	198
	REFERÊNCIAS	203
	APÊNCIDE	210
	ANEXO	238

1 O CAMINHO DE BUSCA QUE NOS INTRODIZIMOS

O importante é não parar de questionar. A curiosidade tem sua própria razão de ser. (ALBERT EINSTEIN)

Não há como negar que Albert Einstein foi um grande nome na história, mas não são seus grandes feitos que me encantam e, sim, sua capacidade de traduzir em palavras, de forma suave e encantadora, as reflexões sobre o mundo que o cerca. Inspirada no poder de encanto das palavras, trago uma composição textual na distribuição dos capítulos desta dissertação, que busca representar de forma poética a reflexão sobre o mundo, nossas ações, razões e desejos e assim imergir na construção de nossa plenitude: O caminho de busca que nos introduzimos; passam por nossas escolhas metodológicas; e transformam a teoria em argumentos; para a análise de onde queremos chegar.

Assim, guiada pelas palavras, apresento este estudo que é movido por outra característica deste celebre físico teórico, apresentada na epígrafe, a qual resume sua incansável busca por conhecimento. Minha caminhada começa como toda a criança, na fase dos porquês. Sempre fui observadora e, como a mais nova de quatro irmãos, tive a oportunidade de analisar (inconscientemente, é claro) as decisões e atitudes dos outros frente a uma mesma situação. Sem a responsabilidade de dar exemplo, fui me construindo por padrões lógicos de ação e reação num constante conflito de escolher a reação mais adequada; e esta lógica de análise de contexto tornou-se minha inquietude.

Na juventude, o que parecia caminho já traçado, devido à forte inclinação para as ciências exatas, ingresso no Curso Técnico em Contabilidade, mas o desejo de aprender e a necessidade de interação não me deixaram parar. Um ano após ingressar no curso técnico, fui aprovada para cursar o Magistério, participando concomitantemente dos dois cursos. A interação com os alunos, ativos e questionadores, me cativou. E com a conclusão dos cursos ingressei, então, na graduação de licenciatura em matemática, unindo esses dois grandes amores.

O que sempre me encantou na matemática é o fato de existirem vários caminhos para chegar a um único resultado, basta mantermos uma lógica que o resultado será o mesmo, não importando o tempo ou a distância percorrida. Isso me faz pensar e acreditar que ouvir as pessoas é sempre a melhor opção, pois nem

sempre a minha verdade é a que irá trazer os melhores resultados. Assim, um questionamento move minha trajetória: e se o resultado almejado fosse o propósito de vida, também seriam possíveis vários caminhos? Neste anseio pela possibilidade, não tive como evitar de tentar outros caminhos e, ainda hoje, não perco as oportunidades de olhar outros horizontes. Em minhas experiências acadêmicas, profissionais e pessoais procurava conhecer como as coisas funcionavam: o que regia cada processo? E uma pergunta era frequente: por que assim? A resposta que mais me incomodava era: “sempre foi assim, porque mudar”.

Em minha vida profissional, atuei em várias áreas, fui professora concursada no município de São Sepé, fui auxiliar em assistência na Secretaria de Saúde de Santa Maria, fui Agente dos Correios onde atuei na função de carteira, sempre buscando entender o funcionamento das atividades e traçando, dentro do possível, alternativas para as mesmas.

Quando no final de 2015, após aprovação em concurso público, ingresso na Universidade Federal de Santa Maria - UFSM como Assistente em Administração, aos poucos me deparo novamente com essas inquietudes, as formas de gestão e os percursos dos processos administrativos. Na época, lotada em Secretaria de Departamento, questionava e sugeria alterações para os encaminhamentos dados.

Antes de fechar três anos no Departamento de Metodologia de Ensino do Centro de Educação, em julho de 2018, recebi um convite para trabalhar na Secretaria do Curso de Pedagogia Noturno, onde passei a atuar e me engajei em vários processos de gestão, formas de organização documental (analógicas e digitais), elaboração de planilhas eletrônicas, acompanhamento da vida acadêmica por meio de relatórios físicos, contato preferencialmente via e-mail institucional, entre outros, porém, outras alternativas por questões regimentais, foram dificultadas ou impossibilitadas.

Então em 2019, ingresso no mestrado profissional com a proposta de projeto de pesquisa que objetiva analisar os processos e inovações das secretarias dos cursos de graduação a fim de atender as demandas específicas e adequar-se as legislações vigentes. Porém, em março de 2021, recebi outro convite para então atuar na secretaria do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, o que possibilitou a oportunidade de ampliar minhas experiências profissionais e por conseguinte a pesquisa, estendendo o estudo da graduação para a pós-graduação, mas como o projeto mestrado profissional foi pensado e estruturado

quando eu estava na Secretaria de Curso de Graduação, permaneci nesta direção, pois ainda não tinha muita propriedade dos funcionamentos dos Programas de Pós-graduação. E no momento ficou evidente que o estudo da modernização e inovação em ambos os níveis – graduação e pós-graduação – é rico, porém estaria correndo o risco de torná-lo superficial devido a diversidade de contextos que estariam envolvidos, e isso não permitiria um aprofundamento maior. É importante salientar que as discussões e resultados previstos para esta pesquisa, também, poderão contribuir para pensar possíveis rearticulações administrativas na pós-graduação.

Em outubro de 2021, com a posse da nova gestão do Centro de Educação, novamente tive a oportunidade de transitar por outros espaços, e hoje estou trabalhando na secretaria do Centro de Educação, com a função de Secretária Administrativa. Nesta nova experiência venho acompanhando as discussões de dois grupos de trabalho (GTs).

Durante esse tempo e devido a estas possibilidades de trânsito por diferentes setores do Centro de Educação da UFSM, percebi que existem boas ideias, existem anseios por inovação, mas, também, existem barreiras físicas, legais e pessoais e, nesse sentido, são necessárias pesquisas, estudos e ações para possibilitar que as atividades sejam realizadas e inovadas de acordo com os parâmetros e recursos disponíveis.

Pensando nas inovações que constam também no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM para o período de 2016 a 2026, passei a estudar e analisar a proposta da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) que trata do Projeto de Modernização Administrativa, a qual afeta diretamente as atividades da gestão dos cursos de graduação (local de minha lotação quando ingressei no mestrado), pois este projeto proposto altera o organograma institucional e, logo, a distribuição de núcleos, setores, divisões, entre outros, e seus respectivos fluxos de tramitações das atividades das secretarias de cursos de graduação.

Com a ideia de entender melhor e contribuir com esse processo de modernização¹, surge a proposição desta pesquisa. desencadeado institucionalmente pela reforma administrativa do governo federal, via Decreto n. 9.739, de 28 de março

¹ O processo de modernização da UFSM foi desencadeado pela reforma administrativa do governo federal, via Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019, que dispõe sobre medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).

de 2019, que dispõe sobre medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG), fiz a proposição desta pesquisa.

As limitações impostas pelo SIORG² às estruturas organizacionais impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados à comunidade acadêmica uma vez que ignoram a perspectiva das especificidades dos órgãos, ao mesmo tempo que impõem barreiras para os concursos públicos. Neste sentido, a reforma tende a condicionar as estruturas a uma redução no quadro de servidores, o que poderá impactar não só os servidores implicados na modernização, mas toda a comunidade acadêmica diante das alterações do andamento e tramitações de processos de gestão dos cursos de graduação.

Conforme já foi mencionado, o que a lógica matemática me ensinou é que tudo pode ser feito diferente, porém se conhecermos o processo e as suas possibilidades, podemos escolher o caminho mais relevante e efetivo.

Este estudo tem suas raízes na inquietude diante da modernização e inovação das estruturas que a UFSM busca em cumprimento ao PDI 2016-2026. É notório que seja necessário entender e ouvir as partes envolvidas para estabelecer formatos inovadores que realmente atendam às necessidades, perspectivas e anseios dos atores envolvidos. Este desejo se justifica devido as propostas apresentadas, baseadas em legislações e metas institucionais, que altera o formato conhecido (coordenação e respectiva secretaria) para secretarias integradas (secretarias que atendem a vários cursos) (UFSM, 2019).

Cabe salientar que na perspectiva desta modernização e inovação é imprescindível que se olhe para as realidades e as peculiaridades, de forma a não se estabelecer padrões que atendam apenas a alguns ou que se despreze formatos de que funcionam de forma bastante satisfatória. Por certo, esta é uma verdade que,

² Sistema de Informações organizacionais do Governo Federal. “Tem como finalidades uniformizar e integrar ações das unidades administrativas, constituir rede colaborativa voltada à melhoria da gestão pública, desenvolver padrões de qualidade e de racionalidade, proporcionar meios para melhorar o desempenho institucional e otimizar a utilização dos recursos disponíveis, e reduzir custos operacionais e assegurar a continuidade dos processos de organização e inovação institucional” (BRASIL, Ministério do Planejamento, 2014). Manual e demais informações disponíveis em <<https://www.gov.br/conecta/catalogo/apis/estrutura-organizacional>>

embora hegemônica aos envolvidos, pode tornar-se mera teoria atendendo apenas aos parâmetros básicos e de enxugamento da máquina estatal.

Em uma instituição de grande porte como a UFSM, e com mais de 60 anos, é muito provável que existam vícios administrativos e de tramitações, mas, ao mesmo tempo, não podemos descartar a hipótese de que algumas adaptações que tenham sido implementadas pelos envolvidos melhoraram as atividades, e este é o maior anseio: analisar as atividades administrativas das secretarias de cursos de graduação, observando os aspectos de modernização e inovação de forma lógica e coerente, respeitando as regras gerais e os fluxos entre as instâncias responsáveis.

Cabe ressaltar previamente que os conceitos de modernização e inovação, embora tenham origem distintas, por vezes, se confundem. São conceitos amplos com significantes distintos, pois são utilizados por diversas áreas do conhecimento e em muitas perspectivas diferentes. Neste estudo, será considerado como modernização e inovação na gestão da Educação Superior toda e qualquer ação nova ou adaptada que venha a ampliar a qualidade e agilidade dos processos administrativos, assim como aquelas ações que por meio de novos recursos e/ou estruturas atendam a esta melhoria³.

Considerando o exposto, o problema de pesquisa foi definido na seguinte redação: *Quais desafios e possibilidades à modernização e inovação da gestão administrativa das secretarias de cursos de graduação na UFSM contribuem para a sua qualificação?*

Quando pensei neste problema de pesquisa, parti do pressuposto de que o processo de modernização e inovação nos cursos de graduação é um tema bastante complexo, pois envolve: as condições de infraestrutura, os recursos, os atores e os marcos regulatórios. O que não previ foi que neste processo entre os estudos, aprofundamentos teóricos e a pesquisa da realidade local e global, o contexto e a realidade seria alterada pela pandemia COVID-19 que tornaria tudo o que é conhecido no mínimo diferente, principalmente nos aspectos administrativos, tornando assim este estudo ainda mais complexo e relevante.

A suspensão das atividades presenciais implementada pela Portaria UFSM n. 97.935, de 16 de março de 2020, alterou a rotina da gestão administrativa das

³ Esta definição foi elaborada após o estudo sob a temática, em que se verificou que os conceitos até então publicados precisam ser aproximados ou rearticulados à realidade da gestão da Educação Superior. No terceiro capítulo da dissertação serão abordados mais especificamente estes conceitos.

secretarias dos cursos de graduação e, nesse sentido, desde aquele momento muitas das atividades passaram por uma alteração em suas tramitações e fluxos. É provável que, com o retorno às atividades administrativas presenciais muitas das rotinas jamais tornem a ser como antes, principalmente nos primeiros momentos em que ainda existem situações de atividades remotas asseguradas por legislações vigentes.

Essa nova rotina traz novas perspectivas a esta pesquisa, porque com os desafios do trabalho remoto⁴ muitas atividades realizadas presencialmente foram transpostas para atividades on-line/virtuais em um curto espaço de tempo, sem muita reflexão ou diálogo entre as partes ou órgãos institucionais. Privados de tempo e com necessidade de atender as demandas, cada gestor foi adaptando os processos da forma que foi possível dentro das limitações impostas pela pandemia. Porém é importante e necessário que essas adaptações sejam socializadas e discutidas a fim de avaliar e qualificar a gestão das secretarias de cursos de graduação, tendo em vista que podem tornar-se o formato operacional mais adequado de cada processo, diante de uma nova estrutura organizacional de secretarias integradas de cursos de graduação, proposta no processo de modernização abordado neste estudo.

Para que se tornasse possível este estudo foi preciso conhecer a cultura organizacional e o funcionamento de alguns cursos de graduação da UFSM e ouvir atores envolvidos, para então sistematizar e apresentar os desdobramentos da pesquisa no sentido de contribuir para a qualificação da gestão da Educação Superior.

Portanto, foi realizado um estudo comparado entre três unidades de ensino da UFSM, uma que já apresenta em sua estrutura organizacional a secretaria integrada de cursos de graduação, outra que está passando pelo processo de forma experimental e outra que, ainda, mantém a estrutura em vigor no campus sede. Em posse desse aprofundamento foram analisadas as possibilidades com a perspectiva/realidade da UFSM – Campus Sede.

Assim, mediante o problema delineado, esta pesquisa tem por objetivo geral: *compreender desafios relacionados à modernização e inovação da gestão*

⁴ O trabalho remoto foi instituído no âmbito da UFSM pela Portaria N. 97.935 de 16 de março de 2020 através da suspensão das atividades acadêmicas e administrativas presenciais. A definição destas atividades é dada pela substituição das atividades presenciais conforme descrito no parágrafo único do Art 3º: “Durante o período de suspensão, as atividades acadêmicas e administrativas presenciais deverão ser substituídas por atividades em ambiente virtual ou domiciliares de acordo com recomendações específicas de cada unidade” (UFSM, 2020).

administrativa das secretarias de cursos de graduação na UFSM, assim como experiências e possibilidades podem contribuir para sua qualificação.

E, por objetivos específicos foi definido i) identificar os pressupostos que fundamentam a gestão administrativa universitária; ii) identificar as possibilidades de modernização e inovação quanto as políticas e pressupostos que fundamentam das gestão administrativa universitária; iii) reconhecer concepções e indicadores de qualidade na Educação Superior em suas relações relação com os pressupostos que fundamentam a gestão universitária; iv) conhecer os formatos de gestão administrativa de cursos de graduação da UFSM em suas estruturas, desafios e possibilidades de qualificação; v) construir parâmetros para qualificação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação da UFSM.

Diante dessa perspectiva, esta dissertação está dividida em quatro capítulos. São eles: no primeiro capítulo, intitulado "O caminho de busca que nos introduzimos", encontra-se a introdução onde estão apresentadas as motivações, a justificativa, o problema de pesquisa e os objetivos da pesquisa; no segundo capítulo, denominado "Passam por nossas escolhas metodológicas", é abordada a metodologia da pesquisa; o terceiro capítulo, intitulado "E transformam a teoria em argumentos", está composto pela fundamentação teórica que dá o suporte às proposições e análises construídas; no quarto capítulo, denominado "Para a análise de onde queremos chegar", são apresentados resultados e discussões da pesquisa, assim como o produto educacional; e, nas conclusões, estão as considerações finais dessa pesquisa.

2 PASSAM POR NOSSAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Se quer viver uma vida feliz, amarre-se a uma meta, não às pessoas nem as coisas. (ALBERT EINSTEIN)

O olhar atento sobre a modernização e a inovação abordado nesta pesquisa está implicado nas constantes buscas pela qualificação das atividades desenvolvidas na gestão da Educação Superior dados os movimentos sociais e políticos da atualidade. O estudo vincula-se ao projeto “Contextos emergentes na Educação Básica e Superior na perspectiva da inovação e qualidade dos processos de gestão escolar e universitária”, sob a coordenação da Profa. Dra. Marilene Gabriel Dalla Corte, registrado sob o número 051272, processo n. 23081.014355/2019-47, que tem por objetivo: compreender as configurações dos contextos emergentes na Educação Básica e Superior e analisar seus impactos na qualidade e inovação dos processos de gestão escolar e universitária.

Nesse sentido, entendemos necessário que seja investigado o contexto que envolve esta pesquisa social nos seus detalhes e formatos de execução. Muito embora, inicialmente, os fatos sociais pesquisados eram tratados como coisas, influenciados pela vertente do positivismo, hoje já se sabe que “[...] os fatos sociais dificilmente podem ser tratados como coisas, pois são produzidos por seres que sentem, pensam, agem e reagem, sendo capazes, portanto, de orientar a situação de diferentes maneiras” (GIL, 2008, p. 5). Segundo este autor o estudo dos fatos compreende o processo formal e sistemático de uma pesquisa social, e que as ciências sociais se encontram nas ciências empíricas, pois tratam de fatos e processos.

Portanto, esta é uma pesquisa social de abordagem qualitativa, que por ser uma produção de Mestrado Profissional, ela, sobremaneira, é uma pesquisa de natureza implicada, pois conforme inciso I, do Art. 04, da Portaria Normativa n. 7 do Ministério da Educação (MEC), de 22 de junho de 2009, um dos objetivos dos mestrados profissionais é “[...] capacitar profissionais qualificados para o exercício da prática profissional avançada e transformadora de procedimentos, visando atender demandas sociais, organizacionais ou profissionais e do mercado de trabalho” (BRASIL, 2009).

Assim, esta pesquisa implica na qualificação dos procedimentos de gestão administrativa para atendimento as demandas socioeducacionais da Educação Superior, e configura-se como estudo comparado sendo este um método que envolve os atributos de exploração, descrição e explicação conforme o Método de Bereday (MAZON, 2015). Na fase exploratória, utilizamos a documentação e as produções que envolvem o problema de pesquisa, as descrições foram baseadas nos documentos e sítios oficiais da UFSM e a explicação envolvem as discussões do método em que os dados foram justapostos e comparados simultaneamente.

Para contribuir com a análise de dados do estudo comparado, utilizamos a técnica de questionário *on-line* misto com secretários/as e coordenadores/as dos cursos de graduação de três unidades de ensino, sendo elas escolhidas entre as unidades da UFSM, conforme os critérios que abordaremos na sequência. Após a análise, e contribuições apresentadas via questionário *on-line*, construímos parâmetros para a qualificação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação da UFSM.

Conforme já mencionado, este estudo comparado está organizado com base no Método de Bereday (MANZON, 2015) e conta com a técnica de questionário *on-line* misto aplicado a secretários/as e coordenadores/as de cursos de graduação, como contribuição para a discussão dos resultados.

O Método de Bereday (MANZON, 2015) “[...] consiste em descrição, interpretação, justaposição e comparação simultâneas” (MANZON, 2015, 129). Porém, antes de adentrarmos especificamente no método foi realizado um aprofundamento teórico da temática, em que buscamos explorar o contexto a ser estudado que aqui dissertaremos como a fase exploratória.

A fase exploratória teve como finalidade aprofundar a problemática do contexto da pesquisa com vistas a “[...] desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (GIL, 2008, p. 27). A partir destes estudos - documentos explorados, apresentados no Quadro 1, foi possível identificar e aprofundar o referencial que será abordado e utilizado na análise dos estudos comparados, assim como identificar os conceitos significativos deste estudo.

Quadro 1 – Documentos estudados durante a Exploração da Problemática

NOME DO DOCUMENTO	PROCEDÊNCIA	ANO
Decreto Lei nº 200	Presidência da República	1967
Constituição Federal	Presidência da República	1988
Lei nº 9.493 – LDB	Presidência da República	1996
Lei nº 10.172 – Plano Nacional de Educação	Presidência da República	2001
Regimento Interno do Centro de Educação	CE/UFSM	2002
Lei nº 10.973 – Incentivo a inovação	Presidência da República	2004
Lei nº 10.861 – SINAES	Presidência da República	2004
Decreto nº 6.096 – REUNI	Presidência da República	2007
Portaria nº 07/2009	Ministério da Educação	2009
Estatuto da UFSM	UFSM	2010
Lei nº 12.677 – Cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas	Presidência da República	2012
Guia da Coordenação de Curso	PROGRAD/UFSM	2013
Lei nº 13.005 – Plano Nacional de Educação	Presidência da República	2014
Manual do SIORG	Ministério do Planejamento	2014
Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFSM	UFSM	2016
Regimento Interno do Centro de Tecnologia	CT/UFSM	2017
Decreto nº 9.725 – Extinção de cargos e funções de confiança	Presidência da República	2019
Decreto nº 9.739 – SIORG	Presidência da República	2019
Regimento Geral da UFSM	UFSM	2019
Projeto de Modernização Administrativa	UFSM	2019
Regimento do Campus Palmeira das Missões	PM/UFSM	2019
Projeto de lei 3.076 – Future-se	Câmara dos Deputados	2020
Portaria nº 97.935	UFSM	2020
Decreto nº 10.609 – Política Nacional de Modernização do Estado	Presidência da República	2021
Manual das Estruturas Organizacionais	PROPLAN/UFSM	2021
Organograma Campus Palmeira das Missões	PROPLAN/UFSM	2021
Organograma Centro de Educação	PROPLAN/UFSM	2021
Organograma Centro de Tecnologia	PROPLAN/UFSM	2021
Sítio UFSM em números	UFSM	on-line

Fonte: Produzido pela Autora.

Segundo Lakatos e Marconi (2003), os métodos de comparação podem ser utilizados em vários níveis da investigação e possibilitam a análise de elementos e vínculos presentes e ausentes em diferentes contextos. Também, Lourenço Filho (2004) considera a comparação como recurso fundamental na atividade de conhecer e ainda, que a perspectiva deste estudo comparado não tem a finalidade de verificar ou apontar situações certas ou erradas, tampouco indicar situações melhores ou

piores, sobremaneira, buscamos ampliar o rol de possibilidades em cada contexto visando a construção de uma proposta qualificada na problemática proposta.

Segundo Gil (2008), o método comparativo possibilita evidenciar as diferenças e similaridades e, neste sentido, pretendemos comparar três contextos diferentes com suas especificidades e singularidades, sendo o primeiro uma unidade de ensino que já adota estrutura semelhante à proposta de modernização administrativa da UFSM; o segundo, uma unidade de ensino que vem realizando de forma experimental esta reestruturação; e o terceiro, que mantém o formato original, ou seja, a estrutura é a constante no atual organograma institucional.

Quais são as unidades de ensino que serão comparadas? Serão comparadas três unidades de ensino da Universidade Federal de Santa Maria. A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, com sede na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho” localizada no bairro Camobi da Cidade de Santa Maria, no centro do Rio Grande do Sul. Fica a 290 Km capital do Estado – Porto Alegre. Em 18 de março de 1961, na cerimônia oficial de criação, a UFSM protagoniza um marco na história, tornando-se a primeira universidade federal criada no interior de Estado (fora de capitais), no mesmo momento em que o Rio Grande do Sul se torna o primeiro Estado a contar com duas universidades federais. Hoje, a UFSM possui mais três campi localizados nas cidades de Frederico Westphalen, Palmeira das Missões e Cachoeira do Sul. E conta com 28.230 alunos, distribuídos em 272 cursos, que são atendidos por 2.040 docentes e 2.611 técnicos administrativos em educação, em seus quatro campi (UFSM EM NÚMEROS, 2022).

Os cursos oferecidos pela UFSM estão distribuídos entre 14 unidades de ensino, sendo 11 centros de ensino e três campi fora de sede e os polos EAD. Salientamos que o site “UFSM em Números” apresenta dados brutos ou por seleção, e em sua contagem total de cursos leva em conta os Colégios (Politécnico e Industrial), a Unidade de Educação Infantil e, também, a Reitoria. Ou seja, o total de cursos apresentados compreendem desde a Educação Infantil até a Pós-graduação. Na sequência, apresentamos o Quadro 2 que especifica a disposição geográfica destas unidades de Ensino, com destaque aos centros de Ciências da Saúde e de Ciências Sociais e Humanas, que contam com espaços pedagógicos em dois locais, no centro da cidade de Santa Maria e no Campus Sede em Camobi. E, ainda, na sequência, apresentamos na Figura 1 com o mapa do Estado do Rio Grande do Sul e as cidades onde os campi estão localizados.

Quadro 2 – Unidades de Ensino da UFSM

Unidade de Ensino - Sigla	Localização
Centro de Artes e Letras – CAL	Santa Maria – sede
Centro de Ciências Naturais e Exatas – CCNE	Santa Maria – sede
Centro de Ciências Rurais – CCR	Santa Maria – sede
Centro de Ciências da Saúde – CCS	Santa Maria – sede e centro
Centro de Ciências Sociais e Humanas – CCSH	Santa Maria – sede e centro
Centro de Educação – CE	Santa Maria – sede
Centro de Educação Física e Desporto – CEFD	Santa Maria – sede
Centro de Tecnologia – CT	Santa Maria – sede
Colégio Politécnico	Santa Maria – sede
Colégio Técnico Industrial de Santa Maria – CTISM	Santa Maria – sede
Campus de Cachoeira do Sul	Cachoeira do Sul
Campus de Frederico Westphalen	Frederico Westphalen
Campus de Palmeira das Missões	Palmeira das Missões
Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo	Santa Maria – sede
Reitoria	Santa Maria – sede
* Polos EAD	--

Fonte: Produzido pela Autora, com base em dados obtidos no site da UFSM – UFSM em números. Disponível em <https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>

Figura 1 – Mapa de localização dos Campi da UFSM



Fonte: Portfólio UFSM, disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/2019/09/Portf%C3%B3lio-UFSM-2019-monol%C3%ADngue-revisoes.pdf>>

De acordo com a Figura 1 é possível verificar que a UFSM, além de ser a primeira universidade federal a ser criada no interior do Estado, se expandiu, ampliando a contribuição com o desenvolvimento regional do Rio Grande do Sul, buscando assim atingir a Missão Institucional: “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir para o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável” (UFSM, 2016, p. 24).

Como se deu esta expansão? Em abril de 2007 o Decreto n. 6.096, de 24 de abril de 2007, institui o Programa de Apoio de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), uma das metas do Plano Nacional da Educação (PNE) – 2001, com o objetivo de diminuir as desigualdades entre regiões do país BRASIL (2001). A UFSM, então, consolida a sua expansão aderindo ao REUNI e amplia a sua estrutura com a instalação de campi fora de sede e, hoje, conta com três unidades de ensino fora de sede: Campus de Cachoeira do Sul, Campus de Frederico Westphalen e Campus de Palmeira das Missões.

No estudo exploratório realizado nesta pesquisa, verificamos que esta expansão se deu de forma inovadora no sentido de rever os “[...] modelos de gestão universitária estagnados no tempo [...]” (DELLA MÉA, 2016, p. 34), com a finalidade de uma “[...] melhoria da gestão, substituindo os modelos burocráticos e conservadores, incompatíveis com o dinamismo e exigências de agilidade no atendimento das demandas econômicas e sociais do atual cenário mundial” (PONCIO, 2016, p. 18). E, nesta inovação dos modelos de gestão⁵, salientamos a implementação das secretarias integradas de cursos de graduação.

A UFSM, em seus campi fora de sede, implementados com o REUNI, trazem em seus organogramas as estruturas de secretarias integrada, sendo que o Campus de Cachoeira do Sul, conta com uma secretaria de curso de graduação para o atendimento de cinco cursos de graduação; o Campus de Frederico Westphalen conta com uma secretaria de cursos que atende a seis cursos de graduação e o Campus de Palmeira das Missões (foco deste estudo) conta com uma secretaria integrada de cursos que atende a sete cursos de graduação, conforme apresentamos no Quadro 3.

⁵ Os modelos de gestão em disputa no Brasil serão aprofundados no Capítulo 3, subcapítulo 3.2 intitulado Gestão Administrativa.

Quadro 3 – Cursos de graduação dos Campi fora de Sede da UFSM

Unidade de Ensino	Quantidade	Descrição
Campus de Cachoeira do Sul	5	Arquitetura e Urbanismo Engenharia Agrícola Engenharia de Transportes e Logística Engenharia Elétrica Engenharia Mecânica
Campus de Frederico Westphalen	6	Agronomia Engenharia Ambiental e Sanitária Engenharia Florestal Jornalismo Relações Públicas Sistemas de Informação
Campus de Palmeira das Missões	7	Ciências Biológicas – Licenciatura Administração Diurno Administração Noturno Ciências Econômicas Enfermagem Nutrição Zootecnia

Fonte: Produzido pela Autora, com base em dados obtidos no site da UFSM – UFSM em números. Disponível em <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>

Como foi a escolha das três unidades a serem estudadas? Optamos pelo Campus de Palmeira da Missões, por ser o campus que apresenta o maior número de cursos de graduação, e que apresenta uma diversidade maior entre os mesmos, buscando com esta escolha a aproximação com a diversidade de cursos de graduação que compõem o Campus Sede – Santa Maria.

A escolha do Centro de Tecnologia (CT) no Campus sede da UFSM, foi definida pela informação de que este Centro estaria adotando de forma experimental o formato de gestão com secretaria integrada de cursos de graduação. Em busca da verificação deste fato, observamos que nos sítios oficiais de alguns dos cursos do Centro, não aparece a figura do secretário de curso, então para a confirmação, entramos em contato, via e-mail, com a secretaria do Centro que nos confirmou que o CT possui em sua estrutura uma secretaria integrada de curso de graduação, atendendo de forma experimental quatro cursos de graduação. Diante do exposto, entendemos ter esta unidade de ensino uma contribuição importante em nosso estudo.

Quanto ao Centro de Educação, também no Campus sede, a escolha foi por estar implicado ao problema de pesquisa, onde originou-se a temática, e para a qual pretende-se, prioritariamente, apresentar os resultados da pesquisa, dando um

retorno à comunidade acadêmica e, posteriormente, propor a observância dos parâmetros para a qualificação da gestão junto as secretarias de graduação do centro.

O Quadro 4 apresenta as unidades da UFSM investigadas, as suas peculiaridades e a representação das secretarias envolvidas.

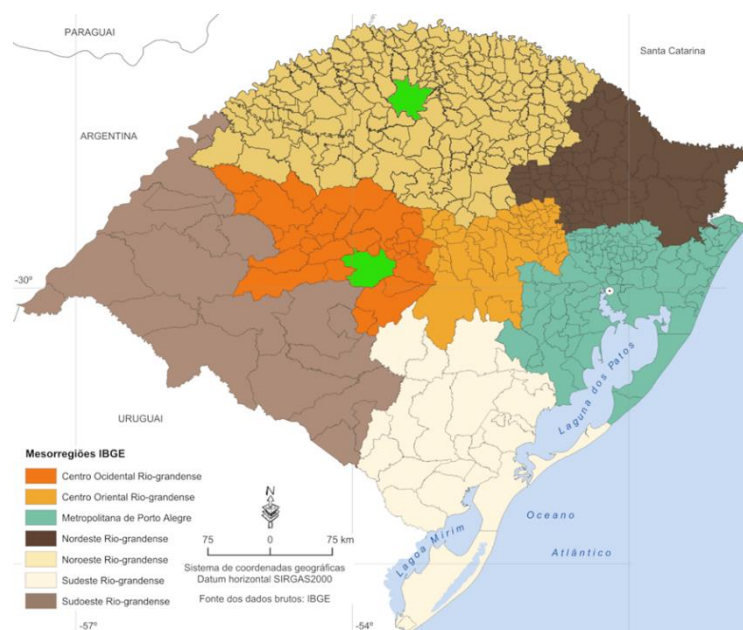
Quadro 4 - Unidades de Ensino da UFSM selecionadas para a pesquisa

Unidade de Ensino	Cursos de Graduação	Secretárias de Graduação
Campus de Palmeira das Missões	7	1 secretaria integrada
Centro de Tecnologia – Campus Sede	14	1 secretaria integrada experimental, que atende a 4 cursos de graduação
Centro de Educação – Campus Sede	5	5 secretarias vinculadas aos respectivos cursos

Fonte: Produzido pela Autora, com base em dados obtidos no site da UFSM <<https://www.ufsm.br/>>.

A partir do Quadro 4, é possível identificar que entre as unidades de ensino escolhidas, duas estruturas estão localizadas no Campus Sede – Santa Maria e uma no Campus de Palmeira das Missões, para localizarmos geograficamente essas unidades de ensino apresentamos a Figura 2, que destaca em verde, as duas cidades onde estão localizadas as unidades de ensino da UFSM que serão comparadas.

Figura 2 – Mapa das Mesorregiões do Rio Grande do Sul



Fonte: Atlas FEE - Fundação de Economia e Estatística, disponível em <<http://cdn.fee.tche.br/atlas/atlas-fee-impressao.pdf>>, acessado em 03/10/2021. Grifo nosso.

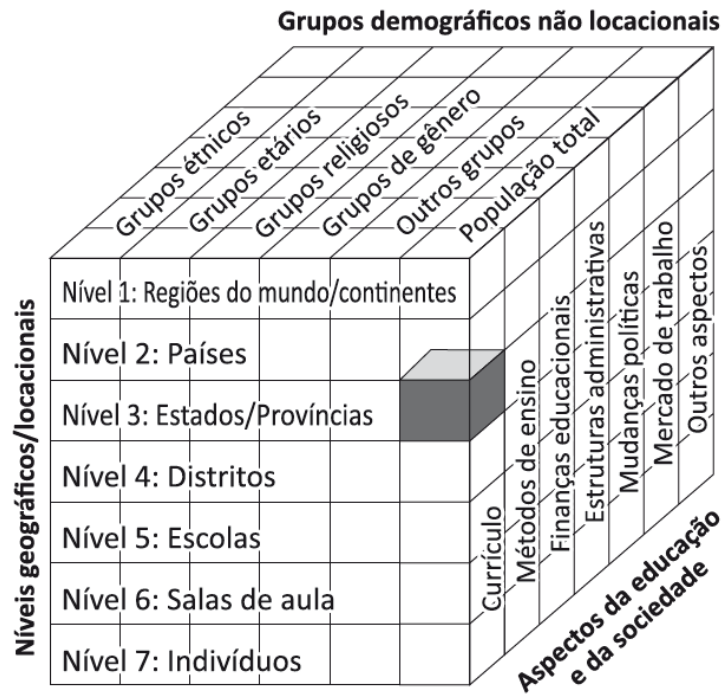
Na Mesorregião Noroeste Rio-grandense, no destaque em verde, localizado mais ao norte no mapa, está a cidade de Palmeira das Missões, onde está instalado o Campus da UFSM de Palmeira das Missões. E na Mesorregião Centro Ocidental Rio-grandense, em destaque verde, localizado próximo ao centro do estado, está a cidade de Santa Maria – Campus Sede da UFSM, onde estão situadas as outras duas unidades de ensino a serem comparadas (Centro de Tecnologia e Centro de Educação).

Como as unidades de ensino serão comparadas?

Na metodologia dos estudos comparados, priorizamos, segundo pressupostos de Lourenço Filho (2004), aprofundar a análise dos processos, das relações e das circunstâncias dos grupos em estudo e da integração deles na sociedade. Nesta pesquisa, a finalidade é aprofundar a compreensão de processos e circunstâncias que envolvem contextos estruturais relativos à modernização e inovação administrativa da UFSM e, para tanto, Bray (2015, p. 46) aponta que é importante fazer “[...] comparações para melhorar sua compreensão de muitos aspectos, inclusive o das forças que moldam os sistemas educacionais [...]”. Nessa direção, após as comparações das unidades de ensino selecionadas, obtivemos subsídios para construir parâmetros de qualificação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação.

Bray, Adamson e Mason (2015) apresentam a evolução dos estudos comparados e, entre as perspectivas para o novo século, os autores destacam o Quadro Referencial para Análises de Educação Comparada (cubo criado por Bray e Thomas). Neste cubo é possível identificar três dimensões na análise dos estudos comparados: níveis geográficos/locacionais, grupos demográficos não locacionais e aspectos da educação e da sociedade. A Figura 3 apresenta o Cubo de Bray e Thomas.

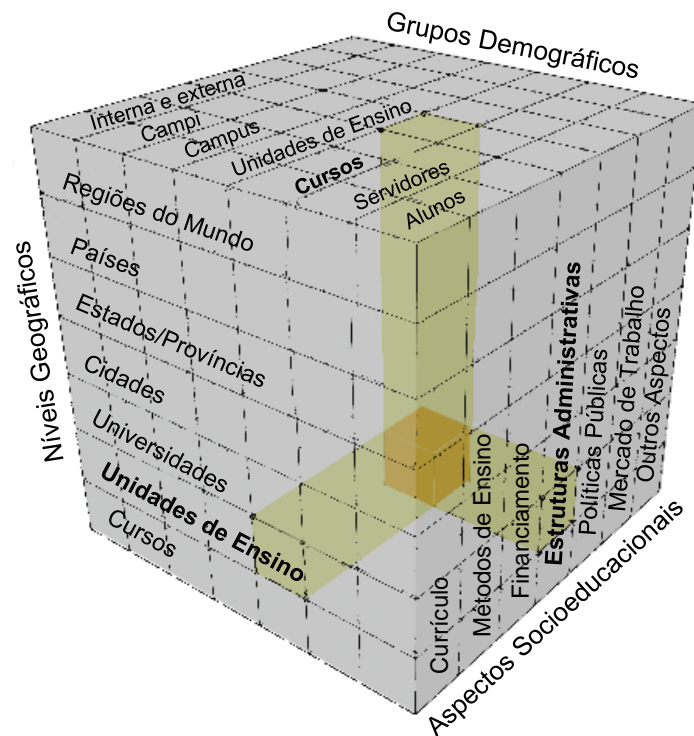
Figura 3 – Cubo de Bray e Thomas



Fonte: Bray, Adamson e Mason (2015, p. 35).

De acordo com a Figura 3, constatou-se que a perspectiva tridimensional do cubo, conforme os próprios autores previram, potencializa aos pesquisadores ferramentas para ampliar o olhar no entrecruzamento e interlocução de níveis geográficos (fronteiras em situações distintas), em aspectos socioeducacionais, bem como grupos demográficos. Para tanto, utilizamos esta ferramenta tridimensional para ilustrar, localizar e entrecruzar as dimensões priorizadas neste estudo comparado. A Figura 4, apresenta a perspectiva tridimensional deste estudo, segundo os aspectos geográficos, demográficos e socioeducacionais.

Figura 4 – Adaptação do Cubo de Bray e Thomas ao estudo



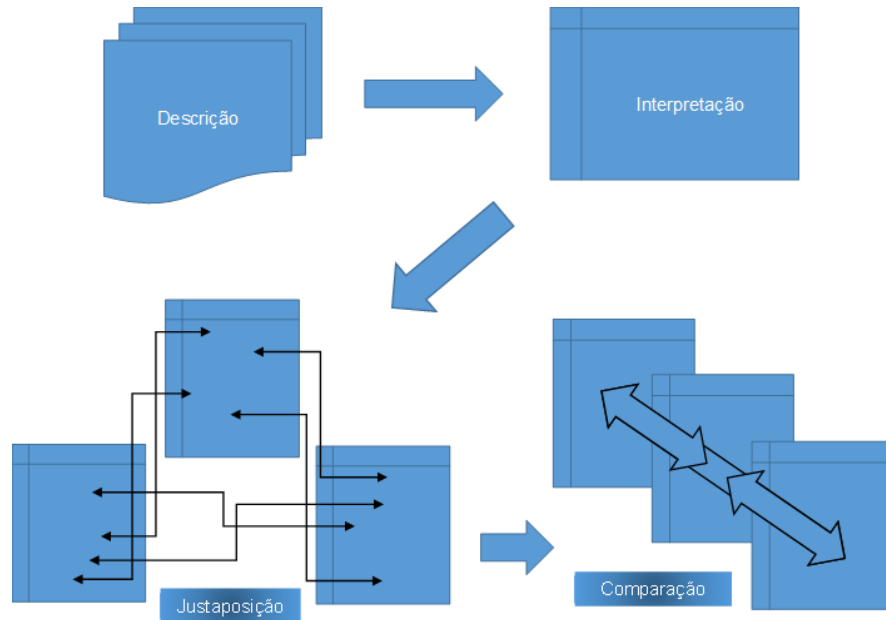
Fonte: Produzido pela Autora, com base em Bray, Adamson e Mason (2015).

A Figura 4 apresenta uma relação tridimensional que localiza a pesquisa no nível geográfico Unidades de Ensino, focado no aspecto socioeducacional – Estruturas Administrativas e no grupo demográfico dos Cursos. Ou seja, apresenta uma visão geral da complexidade que envolve e delimita o estudo, a fim de identificar os aspectos a serem analisados sem deixar de lado a visão geral que age e interage com o contexto sob as formas de influências e necessidades, também abordadas por Bray (2015) como forças de moldam o contexto.

A Educação Comparada é bastante discutida, sendo que vários autores abordam o assunto em diversas vertentes. Bray (2015) afirma que o método de pesquisa pode variar de acordo com os atores envolvidos, pois para cada variação de atores, varia também a sua finalidade. Por se tratar de pesquisa acadêmica, a finalidade do método é melhorar a compreensão de muitos aspectos “[...] inclusive o das forças que moldam os sistemas educacionais e o papel da educação no desenvolvimento social e econômico” (BRAY, 2015, p. 46). Entre as vertentes de formas de comparação, o modelo que tem destaque em estudos comparados, segundo Manzon (2015), é o Método de Bereday que consiste em quatro passos:

descrição, interpretação, justaposição e comparação simultânea, conforme retratamos na Figura 5.

Figura 5 – Método de Beredey



Fonte: Produzido pela Autora, com base em Bray, Adamson e Mason (2015).

No Quadro 5 apresentamos as principais perspectivas dos quatro passos de Beredey utilizados no desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 5 – Método de Bereday - passo a passo da pesquisa

Passo	Descrição
1. Descrição	Caracterização das estruturas administrativas das secretarias de cursos de graduação das unidades de ensino escolhidas para a análise (Campus de Palmeira das Missões, Centro de Tecnologia e Centro de Educação). Cada uma individualmente.
2. Interpretação	Os dados encontrados foram interpretados conforme a formação de suas estruturas quanto a gestão administrativa, apresentada nos documentos oficiais. Evidenciando em cada uma das estruturas os pontos a serem analisados e comparados no estudo.
3. Justaposição:	Os dados das secretarias foram aproximados e justapostos quanto as semelhanças e diferenças entre outros aspectos observados. Verificação de vinculações quanto aos aspectos interpretados.
4. Comparação:	A comparação deu destaque às semelhanças e diferenças sob uma visão ampla, a fim de verificar os fatores intervenientes a cultura organizacional, os desafios, as potencialidades, entre outros aspectos, para obter subsídios quanto a qualificação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação da UFSM.

Fonte: Produzido pela Autora, com base em Bray, Adamson e Mason (2015).

Além dos aspectos estruturais e legais encontrados e discutidos na comparação, utilizamos o questionário misto (LAKATOS e MARCONI, 2003) para qualificar a interpretação dos elementos e resultados encontrados na análise dos dados.

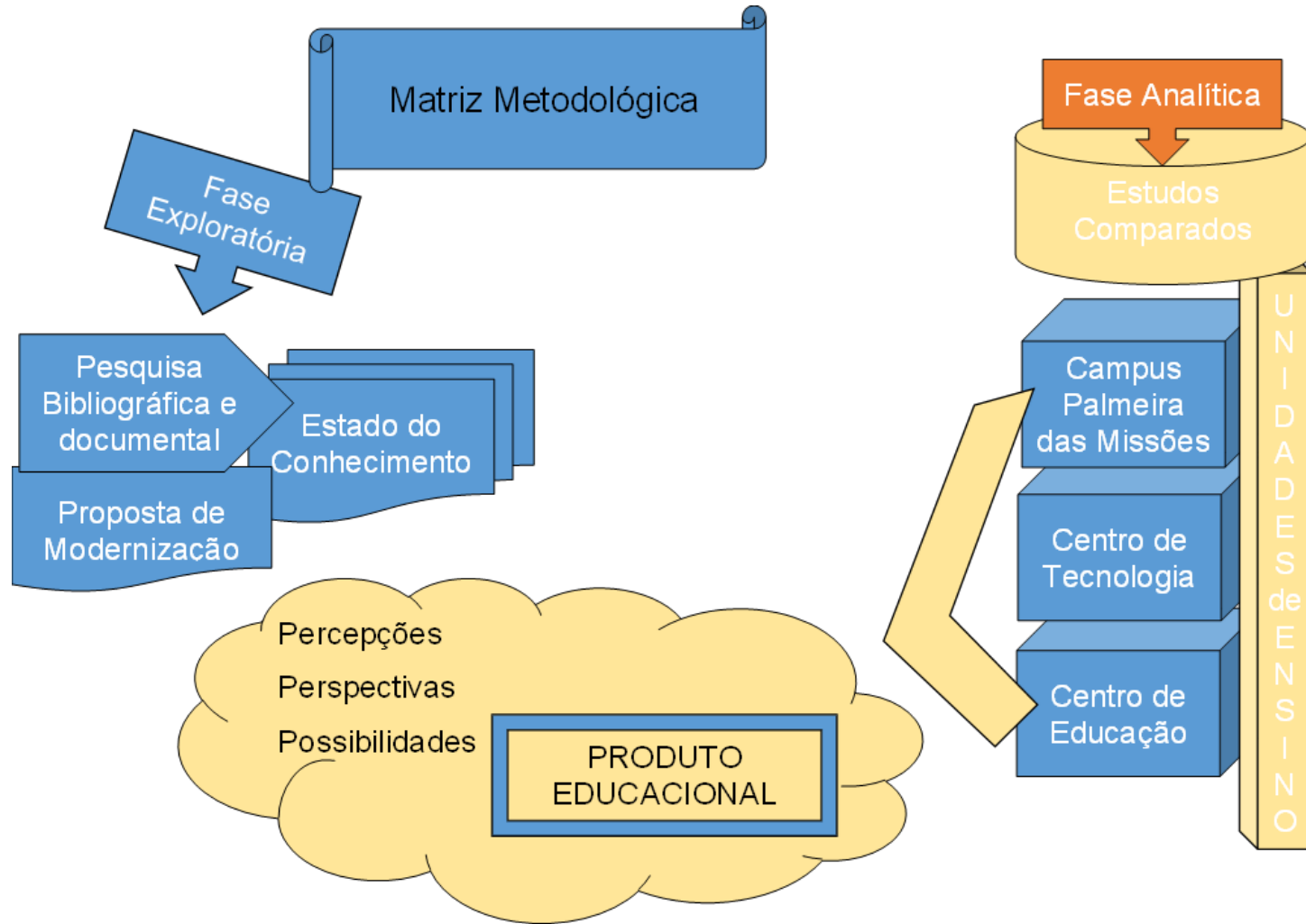
A opção pelo questionário misto para os coordenadores e secretários de curso de graduação se justifica por ser uma técnica que tem entre suas vantagens, segundo Lakatos e Marconi (2003), a possibilidade da construção dos dados que atinja um número maior de sujeitos e, ainda, que no momento pandêmico as ferramentas virtuais como o *Google Forms*, questionário virtual, permite o alcance de todos os sujeitos, mesmo em trabalho remoto. Optamos por um questionário misto (APÊNDICE 1), contendo perguntas abertas, fechadas e de múltipla escolha, pois esta técnica permite, também, a comparação entre as respostas, de forma que seja possível investigar as percepções e expectativas dos envolvidos. Sendo as perguntas abertas um potencializador para uma investigação mais profunda sobre o tema (LAKATOS e MARCONI, 2003), e as fechadas e de múltipla escolha facilitadoras da interpretação de respostas objetivas.

O questionário misto tem por objetivo verificar as percepções, as perspectivas e possibilidades dos sujeitos, priorizando o olhar na proposta a partir dos pontos fortes, fragilidades, desafios e potencialidades quanto ao formato organizacional, a gestão de pessoal e de processos, o atendimento às demandas da comunidade universitária e a infraestrutura. Direciona-se aos coordenadores dos cursos de graduação e servidores técnicos administrativos lotados nas secretarias de graduação da UFSM escolhidos para a pesquisa, apresentados no Quadro 4

Os dados obtidos nos questionários potencializaram a proposição de parâmetros de qualificação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação.

Por fim, na Figura 6 apresentamos a síntese da Matriz Metodológica da pesquisa, ressaltando que a proposição das Parâmetros de Qualidade para a Gestão Administrativa de Secretarias Integradas de Cursos de Graduação da UFSM, bem como a Minuta de Instrução Normativa, se refere ao produto educacional decorrente da pesquisa de mestrado profissional.

Figura 6 – Matriz Metodológica da Pesquisa de Mestrado Profissional



Fonte: produzida pela Autora.

3 E TRANSFORMAM A TEORIA EM ARGUMENTOS

A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original (ALBERT EINSTEIN)

Antes de qualquer intenção, planejamento e execução, é preciso entender o que, por que, como e onde se encontra o objeto de estudo. Para isso, neste capítulo priorizamos aprofundar os aspectos teóricos e normativos relacionados à pesquisa, para retratar estudos relacionados as principais conceituações e discussões sobre a temática desta pesquisa de mestrado profissional.

Neste sentido, iremos abordar nos três subcapítulos, respectivamente, Modernização e Inovação; Da Administração para a Gestão da Educação Superior e Qualidade da Gestão Universitária.

3.1 MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO

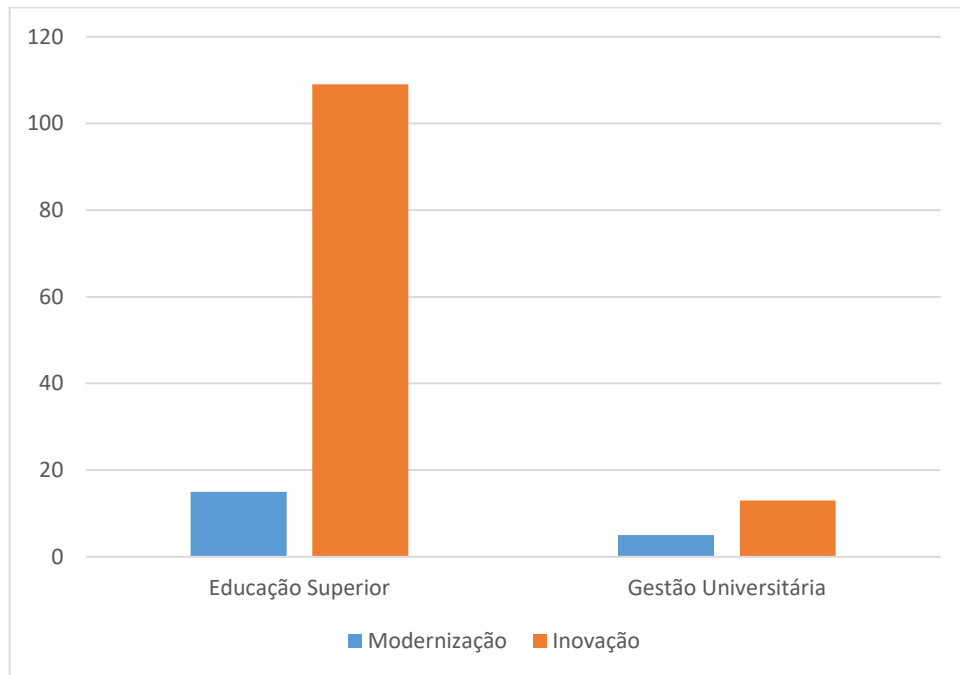
Este subcapítulo está dividido em cinco partes, a primeira, apresenta a evolução das duas temáticas no decorrer dos anos; a segunda, os conceitos de modernização; a terceira, os conceitos de inovação; a quarta apresenta estas temáticas sob a perspectiva das Reformas Administrativas; e a quinta, traz especificamente a modernização administrativa na USFM.

3.1.1 Um salto nas pesquisas

A temática da inovação e modernização está cada vez mais presente nas discussões de todas as esferas, fala-se em inovação e modernização, entre outras temáticas, sob a ótica da política, da saúde, da educação e, também, da gestão. Este fato foi evidenciado durante a realização do estado do conhecimento, que segundo Morosini (2015) é parte fundamental para o entendimento sobre temáticas específicas.

Durante este processo, realizado na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), considerando o período de 2015 a 2021, verificamos que a temática de inovação é mais explorada que a de modernização tanto nos estudos referentes a Educação Superior como na Gestão Universitária. O Gráfico 1 apresenta os indicadores quantitativos das publicações com estes aspectos, encontrados no estado do conhecimento.

Gráfico 1 - Publicações sobre Inovação e Modernização relacionadas com Educação Superior e Gestão Universitária na BDTD entre 2015 e maio de 2021



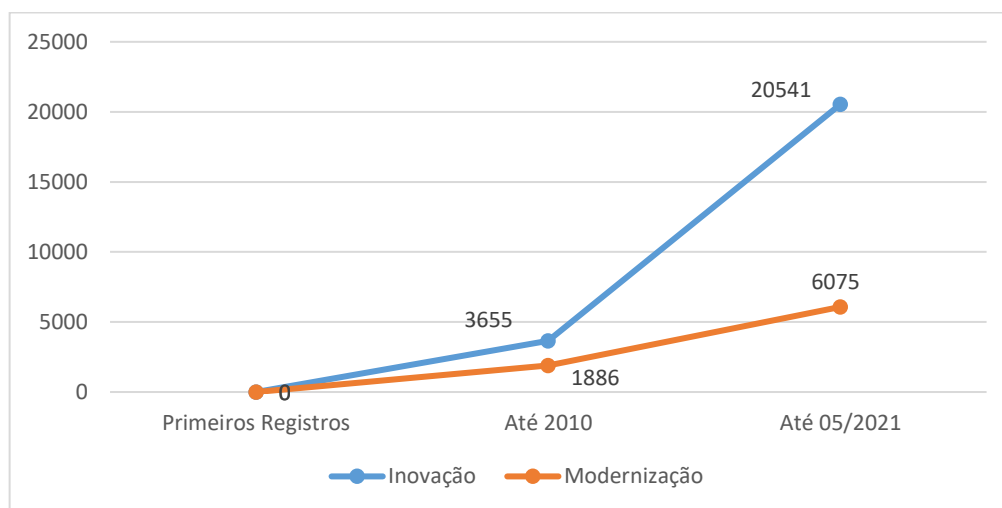
Fonte: Produzida pela Autora, com base nos dados da pesquisa.

A partir do Gráfico 1, podemos verificar que os estudos sobre gestão universitária diante destas temáticas são bastante restritos. Conforme evidenciou Poncio (2016) “[...] são ainda poucas as pesquisas com enfoque na teoria administrativa ou de gestão no ambiente universitário” (PONCIO, 2016, p. 19). Neste sentido, é importante que se ampliem as pesquisas relacionadas a inovação e modernização com enfoque na gestão, principalmente agora, neste momento de excepcionalidade que a pandemia do COVID-19 coloca toda a população mundial, rompendo como os hábitos e rotinas. A expressão inovação, principalmente, ganhou visibilidade como forma de provável solução para os enfrentamentos pandêmicos. O apelo à inovação e modernização está em todos os ambientes. A ideia de inovar e modernizar as estruturas e processos que já vinha se difundindo nos últimos tempos, tomou maiores proporções com a pandemia e firmou-se como tema obrigatório em diversos discursos.

Para verificarmos a ascensão destas temáticas realizamos, em junho de 2020 e revisamos em maio de 2021⁶, uma pesquisa no Portal de Periódicos da Capes⁷, com os descritores “modernização” e “inovação” separadamente, usando filtros temporais progressivos. Neste processo conseguimos verificar que a partir de 2010, conforme Gráfico 2, ocorreu um aumento significativo em ambas as temáticas. O descritor, “modernização” aparece em menor quantidade nas produções, passando de 1.886 (até 2010) para 6.075 (até maio de 2021), apresentando um aumento de mais de 300%, e entre as temáticas mais comuns encontram-se referências à modernização de um processo ou de uma estrutura. Já o descritor inovação, passou de um total de 3.665 (até 2010) para 20.541 (até maio de 2021), atingindo um aumento de mais de 500%, demonstrando que esta temática vem ganhando espaço e difusão na última década. Nas primeiras produções de nosso recorte temporal sobre inovação, a inovação é caracterizada na perspectiva tecnológica, mas nas mais atuais, a inovação assumiu outras perspectivas⁸.

Para representar visualmente, os resultados desta pesquisa elaboramos o Gráfico 2, que apresenta a síntese desta evolução.

Gráfico 2 - Produções publicadas sobre Inovação e Modernização



Fonte: Produzida pela autora com base na busca realizada nos periódicos da Capes em junho de 2020 e revisada em maio de 2021.

⁶ A revisão deve-se ao fato da prorrogação dos prazos para qualificações e defesas em virtude das restrições impostas pela pandemia COVID 19.

⁷ O Portal de Periódicos da Capes é um repositório científico virtual, seu acesso está disponível em <<https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php?>>.

⁸ Ver subcapítulo 3.1.3 Conceitos de inovação.

Durante a verificação das produções sobre modernização e inovação, percebemos que esses dois conceitos, por vezes, se confundem e são usados como sinônimos, então a pergunta que surge é: porque somente a “inovação” tornou-se tão expressiva?

Segundo Garcia e Farias (2005), este fascínio dado à inovação deve-se ao seu uso sugerir aperfeiçoamento, progresso e, também, pelo desejo da mudança nas práticas e ao desenvolvimento da criatividade. Diante desse cenário é possível inferir que a sociedade anseia por melhorias, assim como apontado em dois dos sete desafios do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da UFSM: “Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica” e “Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia” (UFSM, 2016, p. 6).

Este desejo de inovação também fica claro na Proposta de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM, em que entre os objetivos específicos apresenta: “V - Redesenho organizacional da Administração Central e suas subunidades” (UFSM, s/d), tema este que é o foco desta pesquisa. Tal redesenho teve também motivação por força do Decreto Federal n. 9.725, de 12 de março de 2019, que extingue cargos em comissão e função de confiança⁹, tornando o redesenho organizacional indispensável, pois não é possível manter setores e/ou subunidades sem as respectivas funções.

Tendo em vista estes aspectos sinalizados, salientamos a importância que a modernização e a inovação têm no desenvolvimento e na superação dos desafios que estão postos e os que irão surgir no decorrer dos tempos. Mas estas não podem ser entendidas como algo acabado ou fixo, é preciso entender que elas são um processo contínuo que sofrem influências e terão de ser reavaliadas conforme as necessidades. Estes aspectos já foram evidenciados na revisão de literatura que, ainda, apontou a necessidade de planejamento para a implementação de ações inovadoras, e que é preciso levar em conta neste planejamento os aspectos sociais e as características locais de cada contexto.

Não existe uma solução única, nem tampouco um caminho mágico a todas as respostas, existe a realidade concreta com desafios a serem pensados. Para que se

⁹ Decreto n. 9.725, disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9725.htm>, encontra-se com seus efeitos suspensos devido a liminar, dada pela Ação Civil Pública nº 5043209-58.2019.4.04.7100/RS.

tenha as respostas mais adequadas será necessário a sustentação da intenção dos envolvidos e que essa modernização ou inovação provenha dos envolvidos e a eles se destine. E, ainda, que consiga, a partir das diversidades encontradas no contexto, ser flexível o bastante para se adequar e atender as necessidades.

Mas antes de discutirmos os aspectos da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação na UFSM sob a perspectiva da modernização e inovação, é preciso entender sobre o que e de que estamos falando. Nesse sentido, os próximos subcapítulos irão abordar os conceitos de modernização e inovação. Cabe salientar dois pontos interessantes: esses conceitos por vezes, se confundem e são abordados como sinônimos ou um justificando o outro. E o segundo ponto refere-se ao fato de atualmente a inovação possuir uma melhor aceitação e difusão.

3.1.2 Conceitos de modernização

A conceituação de modernização, foi um desafio à parte, neste estudo. Este fato deve-se a três situações que iremos contextualizar a seguir. O primeiro desafio, já apresentado no subcapítulo anterior é o número restrito de publicações que fazem referência a temática, pois se compararmos o total de publicações sobre modernização com as publicações sobre inovação encontradas no estado do conhecimento, não correspondem a 30% do total destas.

E levando em consideração que as temáticas de maior número se referem a modernização de um processo ou de uma estrutura (exemplos: Principais resultados da modernização da ESA; Considerações sobre a Sudesul: formação e modernização territorial), diminuem consideravelmente as publicações que correspondem a perspectiva de modernização almejada nesta pesquisa.

O segundo desafio foi a própria conceituação do termo, pois aparece de forma muito genérica e por vezes é usado de forma axiomática¹⁰. Nesta significação também encontramos publicações que utilizam o termo modernização como sinônimo de inovação, inclusive utilizando o termo “inovação” na própria definição de modernização.

O terceiro desafio, foi a área de abrangência das publicações, concentrando em sua maioria na área da administração. Porém este fato nos proporcionou a

¹⁰ Termo derivado de axioma que se refere a uma proposição óbvia, não necessitando de provação ou demonstração.

aproximação da modernização com a gestão, mais propriamente com publicações que tratam da modernização da gestão pública.

Diante dos desafios acima descritos seguem alguns apontamentos relevantes. A definição de modernização disponível no Dicionário *On-line* de Português é: “Ação de modernizar; o resultado dela” (MODERNIZAÇÃO, 2021), um conceito genérico que direciona ao verbo modernizar, que tem por definição: “Rejuvenescer, dar um aspecto, uma aparência mais moderna a; adaptar-se aos usos e costumes modernos” (MODERNIZAR, 2021). A partir desta conceituação é que supomos justificar o uso do termo “modernização” sem uma contextualização prévia nas produções encontradas.

Com a intenção de tencionar a reflexão desta situação, buscamos a etimologia do termo modernização, que vem do Latim “*modernus*” – atual, pertencente aos nossos dias. Portanto, nossa reflexão sobre modernização vai ao encontro da perspectiva de adaptação ao contexto moderno. Neste sentido, entendemos a proposta apresentada pelo Projeto de Modernização Administrativa da UFSM, como uma adaptação ao contexto atual, uma forma de adequar-se as legislações vigentes.

Esses processos de modernização nas universidades vêm acontecendo com o passar dos anos em especial sob a forma de reformas e expansões para atendimento de determinados públicos. Essas reformas, acontecem em momentos históricos diversos, o que justifica a adaptação aos dias atuais, conceituação definida pelo termo “*modernus*”.

Para Castilho (2010), o conceito de modernização se propagou a partir do Revolução Francesa quando na ocasião do Iluminismo formou-se em modelo político e ideológico. Entre outras considerações, o autor inclui uma preocupação com a diferenciação entre os termos modernização, modernidade e modernismo e cita David Harvey (1993) na definição dos mesmos como sendo modernidade a racionalidade em evidência, o modernismo como razão universal e a modernização como “[...] o capitalismo em ação por meio de suas classes hegemônicas” (CASTILHO, 2010, p. 137). Esta passagem deixa evidente a perspectiva administrativa do conceito, aproximando a modernização como uma forma de mudança para um modelo administrativo que atenda as demandas atuais.

E ainda, que além de ser um conceito amplo a modernização é um conceito que depende de um movimento de classes, ou seja, a modernização só ocorre se existe a expansão de algo considerado moderno sob outro, até então, não-moderno (CASTILHO, 2010).

Para Silva e Costa (2011), o termo modernização, relacionado com gestão pública “[...] corresponde tanto à mudança de referenciais éticos e políticos, quanto à reestruturação e ao reaparelhamento, com vistas a conduzi-la aos padrões pretendidos [...]” (SILVA e COSTA, 2011, p. 6). Esta definição pode ser considerada bastante próxima ao projeto de modernização da UFSM, pois ressalta a questão pontual deste estudo que é a própria modernização da estrutura organizacional. Já para Simione (2014) a modernização tem se efetivado através de “[...] práticas administrativas consideradas inovadoras para as formas de organização e funcionamento da administração pública” (SIMIONE, 2014, p. 121).

Analisando estas duas últimas citações, que se referem a modernização na gestão e administração pública podemos verificar o caráter transformador da instituição pública através de suas formas de gestar ou administrar. Na primeira onde utiliza-se o termo gestão, percebe-se a modernização em um caráter mais amplo, incluindo no conceito de modernização mudanças éticas e políticas. Já na segunda, que apresenta a modernização na administração, expressa a efetivação desta através de formas organizacionais. Ressaltamos nesta citação o fato do uso do termo “inovação” para justificar a modernização, o que vem a ratificar a atual confusão, e uso aproximado entre os termos.

De acordo com os destaques acima descritos de Castilho (2010), Silva e Costa (2011) e Simioni (2014) percebemos que o termo modernização tem suas origens na área administrativa, porém atualmente é aproximado da inovação, que por ironia, pela própria definição de modernização é o termo mais moderno para tratar de mudanças, e, portanto, vem sendo utilizado tanto na área administrativa (maior foco da modernização) como em outras áreas que hoje referem-se ao termo de inovação, assunto que iremos abordar no próximo subcapítulo.

3.1.3 Conceitos de inovação

Para iniciarmos a reflexão sobre o conceito de inovação, vamos partir da definição dada pelo Dicionário *On-line* de Português, sendo inovação (substantivo feminino) significa “novidade; aquilo que é novo; o que apareceu recentemente”. O próprio dicionário traz outras definições como: no meio jurídico “Qualquer modificação ou alteração de fato ou de direito que desperta ou incita o interesse de uma avaliação

judicial do caso”. E, na linguística, “O que aparece de novo numa língua, não tendo surgido anteriormente” (INOVAÇÃO, 2020).

A partir dessa perspectiva, é possível verificar que a inovação não tem um sentido único; ela pode tomar formas diferentes de acordo com o contexto a que se está referindo. Para tanto, vamos buscar as origens do uso da inovação.

Segundo Stefanovitz (2011), um dos pioneiros a conceituar inovação foi o economista e cientista político austríaco Joseph Alois Schumpeter que trazia em seus conceitos “[...] a ideia de que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico em que novas tecnologias substituem as antigas [...]” (STEFANOVITZ, 2011, p. 9-10). Desta forma, podemos perceber que o uso do termo inovação foi introduzido pelas ciências econômicas, e seguem as políticas de mercado. E esta inovação teria como motivador o desenvolvimento econômico.

Analisando orientações de organismos internacionais, marcos regulatórios entre outros documentos, foi possível identificar que o conceito de inovação também aparece como instrumento para a melhoria da qualidade. Por exemplo, na Agenda 2030, adotada em 2015 em Incheon no Fórum Mundial de Educação, já se previa a inovação como um compromisso para “[...] promover, com qualidade, oportunidades de educação ao longo da vida para todos, em todos os contextos e em todos os níveis de educação [...] nos empenhamos com o fortalecimento da ciência, da tecnologia e da inovação” (UNESCO, 2015, p. 02). Mas, neste documento, não existe uma definição de que inovação está se tratando? O que deve ser fortalecido?

No Manual de Oslo, conceito com maior difusão entre os trabalhos publicados, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define inovação:

[...] a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2006, p. 55).

Neste conceito, a inovação é subdividida em quatro áreas: produto, processo, marketing e organização, ampliando o conceito inicial de Schumpeter, porém, ainda, voltado para o mercado aqui definidas como “práticas de negócio”.

No Brasil, a Lei nº 10.973, de 02 de dezembro de 2004, que dispõe sobre incentivos à inovação e a pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências, define no inciso IV do Art. 02:

IV - inovação: introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho. (BRASIL, 2004)

Diante disso, podemos inferir que tanto na Declaração de Incheon (UNESCO, 2015), quanto na Lei nº 10.973 (BRASIL, 2004), a inovação aparece como instrumento para a melhoria da qualidade, embora com diferentes conotações. Nos dois documentos existe uma tendência de inovação na perspectiva tecnológica e eles abordam, também, a inovação no âmbito do desenvolvimento social, não apenas o desenvolvimento econômico como os conceitos de Schumpeter e da OCDE.

Os conceitos anteriormente apresentados e, também, o da OCDE, têm uma ampla difusão. Isso se dá, conforme afirmam Carvalho e Lopes (2015), pela ampliação da definição, porém ainda é um conceito a ser revisto sob outras temáticas pois parece apontar para a iniciativa privada e sua realidade.

Diante desta diversidade encontrada no conceito de inovação, alguns estudiosos vêm fazendo discussões da inovação sob a perspectiva da gestão/administração pública. Para Andrade (2001), esse novo foco não é um contraponto aos conceitos mercadológicos até então abordados, mas, sim, uma ampliação do campo de análise; a autora propõe uma inter-relação entre os aspectos abordados nas instituições privadas para as instituições públicas. Nesse sentido, de ampliação das discussões, Carvalho e Lopes (2015) trazem questionamentos quanto aos serviços, mais propriamente na prestação de serviços de empresas públicas, e concluem que a inovação no serviço público precisa ter um novo olhar sob os mesmos problemas.

Queiroz e Ckagnazaroff (2010) abordam a inovação sob a perspectiva de mudanças organizacionais e mudanças administrativas, discutindo e apontando os conceitos e dimensões que envolvem a mudança organizacional; trazem o conceito de que a mudança no setor público se efetiva ultrapassando a barreira do meramente administrativo (normas, procedimentos e rotinas). Os autores fazem uma abordagem sistêmica da mudança organizacional, que demonstramos no Quadro 6.

Quadro 6 – Panoramas da Organização

TIPOS	CONCEITOS
Estratégico	Enfatiza a racionalidade (redefinição da missão, finalidades e formas de atuação)
Estrutural	Enfatiza a Hierarquia (alteração da distribuição formal de autoridade e responsabilidade)
Tecnológico	Enfatiza a Especialização (divisão de trabalho - intelectual e tipo de tecnologia - material)
Humano	Enfatiza o comportamento (mudanças no indivíduo, formas de participação)
Cultural	Enfatiza o coletivo (mudanças de valores, hábitos, ritos, símbolos, linguagem crenças e interesses comuns)
Político	Enfatiza a Estrutura de poder (redistribuí-la e subsidiá-la a outras escolhas de ação)

Fonte: produzido pela Autora, com base em Queiroz e Ckagnazaroff (2010).

Baseadas nestas vertentes de inovação, percebemos que não se tem unanimidade quanto ao conceito de inovação como um todo e tão pouco na gestão/administração pública. Percebemos que não existem muitos estudos sobre a inovação com enfoque na gestão, e menos ainda quando o assunto é gestão universitária. E este conceito de inovação na gestão universitária, ainda, é carente de definição, portanto, baseadas nas concepções difundidas e nas discussões sobre inovação no setor público propomos um conceito para inovação na gestão universitária.

Partindo do conceito que inovação é algo novo, que entes públicos não têm como finalidade a competitividade mercadológica, que a qualidade da prestação de serviços é o foco da gestão pública e ainda que a gestão nas instituições de ensino tem como princípio uma gestão democrática, conforme consta na Lei de Diretrizes e Bases da Educação nº 9.394 - LDB de 1996, entendemos que a inovação na gestão universitária é toda e qualquer ação nova ou adaptada que venha a contribuir com a qualidade¹¹, e agilidade dos processos de gestão, assim como aquelas que por meio de novos recursos e/ou estruturas atendam a esta melhoria.

Cabe salientar que este conceito prévio tem por objetivo orientar a pesquisa a ser desenvolvida e que contempla as influências e necessidades evidenciadas na revisão de literatura, tendo em vista que as políticas públicas e as expectativas da comunidade acadêmica, tencionam para uma melhoria nos procedimentos das

¹¹ Qualidade é um conceito complexo, que pode caracterizar-se por “[...]conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço. (DOURADO e OLIVEIRA, 2009) e ter perspectivas diversas, “[...] envolve muito mais do que aspectos econômicos, pedagógicos e psicológicos, ou seja, é em si uma questão de essência ideológica, pois envolve situações práticas, históricas e, sobretudo, relações de poder [...]” (DALLA CORTE e LUNARDI, 2021, p. 181). Ver subcapítulo 3.3 Qualidade da Gestão Universitária

atividades administrativas. Este conceito não tem caráter econômico, conforme as vertentes de Schumpeter e da OCDE e não traz em sua definição o caráter tecnológico como instrumento, citado pela UNESCO e ratificado pela Lei n. 10.973.

Porém, sabemos que o discurso de melhoria está estritamente ligado a ideia de eficiência¹² e eficácia¹³, que são vertentes de anseios econômicos e que a tecnologia tem uma fração importante junto aos processos de modernização e inovações.

3.1.4 Modernização e Inovação no Brasil sob a perspectivas das Reformas Administrativas

A modernização e inovação são assuntos recorrentes e tendem a retornarem de tempos em tempos sob novas perspectivas. Fato esse que se justifica dado o momento histórico em que elas acontecem.

No Brasil, Fadul e Silva, (2008) destacam quatro grandes reformas e as denominam de reformas paradigmáticas, por serem reformas mais abrangentes e significativas, são elas:

- ✓ A criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), que teve destaque por seu “[...] objetivo de estabelecer uma burocracia pública profissionalizada, e institucionalizar uma gestão profissional e impessoal nos padrões weberianos¹⁴” (FADUL e SILVA, 2008, p. 2), durante o Estado Novo.
- ✓ A Publicação do Decreto Lei n. 200/67, com o objetivo de uma administração pública gerencial, que segundo Santos (2016) caracterizava-se pela descentralização político-administrativa, durante o Regime Militar de 1964.
- ✓ A promulgação da Constituição de 1988 que além de alterações na estrutura administrativa, buscava segundo Santos (2016), “[...] a construção da cidadania plena, inserindo a sociedade na formulação de políticas públicas e na gestão governamental”.

¹² Eficiência: Em administração, é produzir o máximo com o mínimo de recursos (SANDER, 2007).

¹³ Eficácia: No pensamento administrativo, é a capacidade de cumprir metas. (SANDER, 2007).

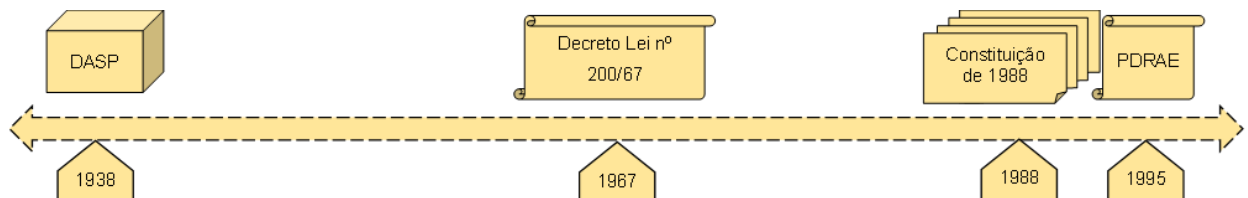
¹⁴ Max Weber no início do século XX, segundo Chiavenato (2003), achava que o modelo burocrático das organizações era característica de uma nova época, com novos valores e exigências. Fonte: Introdução à Teoria Geral da Administração, disponível em <<https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>>

- ✓ A construção do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado em 1995, que tinha como proposta a “[...] a adoção de um modelo de administração pública gerencial” (FADUL e SILVA, 2008, p. 2).

Dentre as quatro grandes reformas, Fadul e Silva (2008) dão um destaque para a Reforma de 1995, por deixar um legado de buscas pela possibilidade de “[...] dotar a gestão pública de eficiência, eficácia, racionalidade e produtividade” (FADUL e SILVA, 2008, p. 3), que perdura até hoje. Este legado, de origem gerencialista baseado nos padrões de grandes empresas na busca pelo lucro, quando aplicado no setor público se propõe, segundo Fadul e Silva (2008), a situações semelhantes ao setor privado, porém direcionando para a eficiência e eficácia das contas públicas e um efetivo atendimento público e social por meio de melhorias organizacionais racionais.

Na Figura 7, apresentamos a perspectiva de linha histórica das quatro grandes reformas administrativas, destacadas por Fadul e Silva (2008).

Figura 7 - Reformas paradigmáticas na administração pública do Brasil



Fonte: Elaborada pela autora, com base em Fadul e Silva (2008)

De acordo com a Figura 7, tentamos representar especialmente dois pontos fundamentais que perpassa nosso estudo: o primeiro, já evidenciado no subcapítulo 3.1.1 Um salto nas pesquisas, em que percebemos que a busca por estas inovações e modernizações têm se tornado mais constantes, ou seja, estão mais presentes e cada vez mais próximas umas das outras; o segundo é a forma como elas aparecem, considerando a criação de um setor (Departamento Administrativo do Serviço Público), representado por um paralelepípedo; a publicação de um marco regulatório (Decreto Lei n. 200/67), representado por um pergaminho, a promulgação da Constituição Federal de 1988, também um marco regulatório, representado por um conjunto de folhas para dar ideia de documento mais abrangente e robusto; e também,

outro marco regulatório (Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado), representado por um pergaminho.

Essa diversidade de formatos encontrados entre as quatro reformas paradigmáticas de Fadul e Silva (2008) ratificam a afirmação de amplitude do conceito de modernizar, assim como o vínculo com modelo político do contexto que está inserido e, também, o pertencimento aos dias “atuais” indicados no subcapítulo 3.1.2 Conceitos de modernização.

Ressaltamos, ainda, que estes diferentes formatos para a implementação de reformas, vem ao encontro dos conceitos de inovação através do tempo e das perspectivas apresentadas no subcapítulo 3.1.3 Conceitos de inovação, em que em sua origem, o economista Schumpeter abordava a inovação como substituição do antigo com fins econômicos. Também, voltado à economia a OCDE apresentava como possibilidade a implementação de algo novo, ou um novo método, ou uma nova organização das práticas de negócios, ou ainda, um novo formato de organização de trabalho.

Em uma abordagem mais qualitativa e de cunho social, na Agenda 2030 a inovação aparece como suporte para promover qualidade de vida para todos, e embora não especifique em que formato esta inovação deva estar, podemos perceber que se vincula, em objetivos, com a Lei n. 10.973, de 02 de dezembro de 2004, pois esta trata de incentivar à inovação e a pesquisa científica para a melhoria da qualidade ou do desempenho.

Observando esses dois pontos diante da evolução das modernizações e inovações administrativas, sob a perspectiva das Reformas Administrativas do Brasil percebemos que a busca pelo novo e a adequação ao contexto atual é uma constante variável na história brasileira, sendo assim a UFSM quando apresenta uma reestruturação por meio de uma Proposta de Modernização Administrativa, está de certa forma inserindo mais um ponto na linha do tempo, que será, no futuro, avaliado quanto a sua eficiência, eficácia, racionalidade e produtividade dentro do contexto em que se encontrar.

No próximo subcapítulo, abordaremos a Proposta de Modernização Administrativa da UFSM, observando e vinculando estas considerações até aqui abordadas e ressaltamos que no desenvolvimento do texto, já estão aparecendo os conceitos de gestão e qualidade, que serão vinculados aos poucos nas discussões dos próximos capítulos.

3.1.5 Modernização Administrativa na UFSM

A modernização administrativa da UFSM, embora tenha sido assunto de discussões e debates com a publicação do Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional, já fazia parte do Plano de Desenvolvimento Institucional, PDI 2016-2026 da UFSM, construído com a participação da comunidade acadêmica. Este plano, em sua apresentação, já aponta para a modernização e desenvolvimento organizacional; conceitos que remetem ao desejo de mudanças e melhorias com base no gerencialismo apontado por Fadul e Silva (2008).

O PDI é, entre outros, um documento obrigatório a todas as Instituições de Ensino Superior (IFEs), e tem a finalidade de orientar as ações institucionais, com vistas a alcançar suas metas (Missão, Visão e Valores), a missão institucional da UFSM é: “Construir e difundir conhecimento, comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir com o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável” (UFSM, 2016, p. 24). Analisando a missão da UFSM, sob a perspectiva da modernização, percebemos que se assemelha às abordagens de inovação da Agenda 2030 e, por conseguinte, aos propósitos da Lei n. 10.973, de 02 de dezembro de 2004, que articulam os processos inovadores com o desenvolvimento social. A Figura 8, apresenta esta relação de forma gráfica.

Figura 8 – Comparativo dos Marcos Regulatórios: Missão no PDI da UFSM, Agenda 2030 e Lei n. 10.973/2004



Fonte: produzida pela autora.

Diante da representação gráfica da Figura 8, percebemos o aspecto da diversidade de acordo com o contexto, ou seja, cada órgão ou ator dos respectivos

marcos regulatórios utiliza-se do formato que se encaixa em sua estrutura na busca pela modernização e inovação, ponto este, já evidenciado e abordado no subcapítulo 3.1.4 Modernização e Inovação no Brasil sob a perspectivas das Reformas Administrativas. Cabe então, abordarmos a construção do PDI 2016-2026 da UFSM, sob a perspectiva da modernização e inovação. Para isso, apresentamos uma breve descrição da dinâmica usada pela UFSM nesta elaboração.

Uma das fases metodológicas do processo de construção do PDI 2016-2026 foi realizada pela escuta aos alunos, professores e técnicos administrativos em educação por meio de formulários e, também, em reuniões com a comunidade para a elaboração dos objetivos institucionais. Estes objetivos foram baseados nos sete desafios institucionais: 1 - Internacionalização; 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica; 3 - Inclusão social; 4 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; 5 - Modernização e desenvolvimento organizacional; 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional; 7 - Gestão ambiental (PDI, 2016).

- ✓ O desafio 1 - Internacionalização, embora esteja em uma perspectiva diferente de nosso estudo, representa hoje uma política moderna, pois no contexto em que estamos inseridos a temática de internacionalização está em destaque, fato este que vem a corroborar com a afirmação de que a modernização não inicia com a proposta do projeto de modernização administrativa, a modernização é uma constante que provém da comunidade e seus anseios.
- ✓ O desafio 2 - Educação inovadora e transformadora com excelência acadêmica, apresenta dois pontos que abordamos anteriormente, o primeiro é o fato do predomínio do termo inovação para os anseios por transformações (mudanças, reformas, modernização), que por sua vez apresenta a tendência de uma maior adequação a diversas áreas, neste caso na área de Educação, em detrimento da modernização que se concentra mais na área administrativa.
- ✓ O desafio 3 - Inclusão social, assim como a internacionalização, é um desafio que espelha uma política pública moderna e, também, assume papel fundamental nas discussões atuais.
- ✓ Os desafios 4 e 5 - Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; e Modernização e desenvolvimento organizacional; por estarem diretamente ligados a esta pesquisa iremos dar destaque na sequência.

- ✓ O desafio 6 - Desenvolvimento local, regional e nacional, apresenta-se como uma política voltada para os aspectos sociais, que por sua vez é foco de instituições públicas, destacamos aqui a tendência à expansão da extensão como atendimento as demandas sociais e crescimento pessoal e profissional dos acadêmicos.
- ✓ O desafio 7 - Gestão ambiental, assim como a internacionalização e a inclusão social, é hoje temática indispensável nas discussões atuais, embora exista uma vertente negacionista a nível global, a comunidade acadêmica da UFSM, através do PDI 2016-2026, expressa sua preocupação e responsabilidade com o meio ambiente.

Para darmos destaque aos desafios 4 e 5 iremos apresentar cada um dos objetivos estratégicos relacionado a eles, sendo que o desafio 4 apresentou vinte objetivos e o desafio 5 foram dezesseis objetivos estratégicos organizados em quatro dimensões, conforme apresentamos no Quadro 7.

Quadro 7 – Objetivos estratégicos dos Desafios: Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia; e Modernização e desenvolvimento organizacional

(continua)

DIMENSÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
	Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia	Modernização e desenvolvimento organizacional
Alunos e sociedade	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer cursos de excelência integrados à sociedade - Formar alunos com visão global e humanista, comprometidos com a sociedade, com o meio-ambiente e com o desenvolvimento científico e tecnológico - Aumentar a inserção científica institucional - Fortalecer a inovação, o desenvolvimento tecnológico e a transferência de tecnologias para a sociedade - Desenvolver e inserir na sociedade tecnologias sociais e a produção artística e cultural - Oferecer serviços de apoio à comunidade em consonância com a política de inovação e de extensão universitária 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer políticas de governança, transparência e profissionalização da gestão
Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer o aprendizado extraclasse, oportunizando atividades de extensão, inserção na sociedade, empreendedorismo, pesquisa e inovação - Implementar projetos interdisciplinares - <i>Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão</i> - <i>Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional</i> - <i>Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino</i> - <i>Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade</i> - <i>Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Firmar relações de colaboração internacional para trocas culturais e desenvolvimento de políticas acadêmicas e de gestão - <i>Otimizar as rotinas administrativas e os sistemas de informação, primando pela agilidade, desburocratização, transparência e qualidade das informações e da gestão</i> - Adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal - <i>Aumentar a eficiência do processo de comunicação institucional</i> - <i>Desenvolver processos e rotinas de trabalho que considerem a realidade multi-campi e os diferentes níveis de ensino</i> - <i>Fomentar projetos de pesquisa aplicados a problemas da sociedade e da universidade</i> - <i>Instituir um processo de relacionamento e colaboração c/ os diversos setores da sociedade</i>

(conclusão)

DIMENSÃO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
	Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia	Modernização e desenvolvimento organizacional
Aprendizado e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> - Oferecer uma infraestrutura de apoio qualificada e de acordo com as necessidades de cada área de conhecimento - Fortalecer a cultura de inovação, compromisso social e integração entre ensino, pesquisa e extensão e entre as diferentes áreas de conhecimento - Estimular o desenvolvimento de um quadro docente com pesquisadores de excelência que sejam referência na área - Equipar laboratórios de pesquisa de acordo com as necessidades de cada área e das necessidades multiusuário - Expandir os ambientes de inovação - <i>Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver uma cultura de comprometimento organizacional - Possuir uma infraestrutura de engenharia e logística adequada, respeitando as premissas de acessibilidade e respeito ao meio-ambiente - Desenvolver as competências gerenciais, técnicas e de liderança necessárias para manter um nível de excelência - Modernizar a infraestrutura de TI para suportar as necessidades acadêmicas e administrativas - <i>Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino</i>
Sustentabilidade Financeira	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Incrementar a captação de recursos extraorçamentários</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar o orçamento recebido do Governo Federal - <i>Incrementar a captação de recursos extraorçamentários</i> - Desenvolver uma gestão orçamentária transparente, eficiente e alinhada à estratégia institucional

Fonte: Produzido pela Autora, com base no PDI UFSM 2016-2026 (grifos nossos).

Partindo da metodologia utilizada para a construção dos objetivos estratégicos do PDI em que “[...] foi realizada analisando as contribuições da comunidade para cada um dos sete desafios. [...] O conteúdo de cada contribuição foi interpretado, procurando-se por palavras-chave que pudessem representar as ideias centrais [...]” (PDI, 2016, pp. 90-91), e a análise dos objetivos construídos podemos concluir que alguns objetivos corroboram com ambos os desafios (em destaque *itálico* no Quadro 7) em três das quatro dimensões. Apenas a dimensão “Alunos e sociedade”, não possui objetivos em comum. Fato este que pode ser relacionado com o distanciamento entre o desafio de modernização e desenvolvimento organizacional com a dimensão alunos e sociedade, nas contribuições da comunidade, pois esta relação traz apenas um objetivo estratégico.

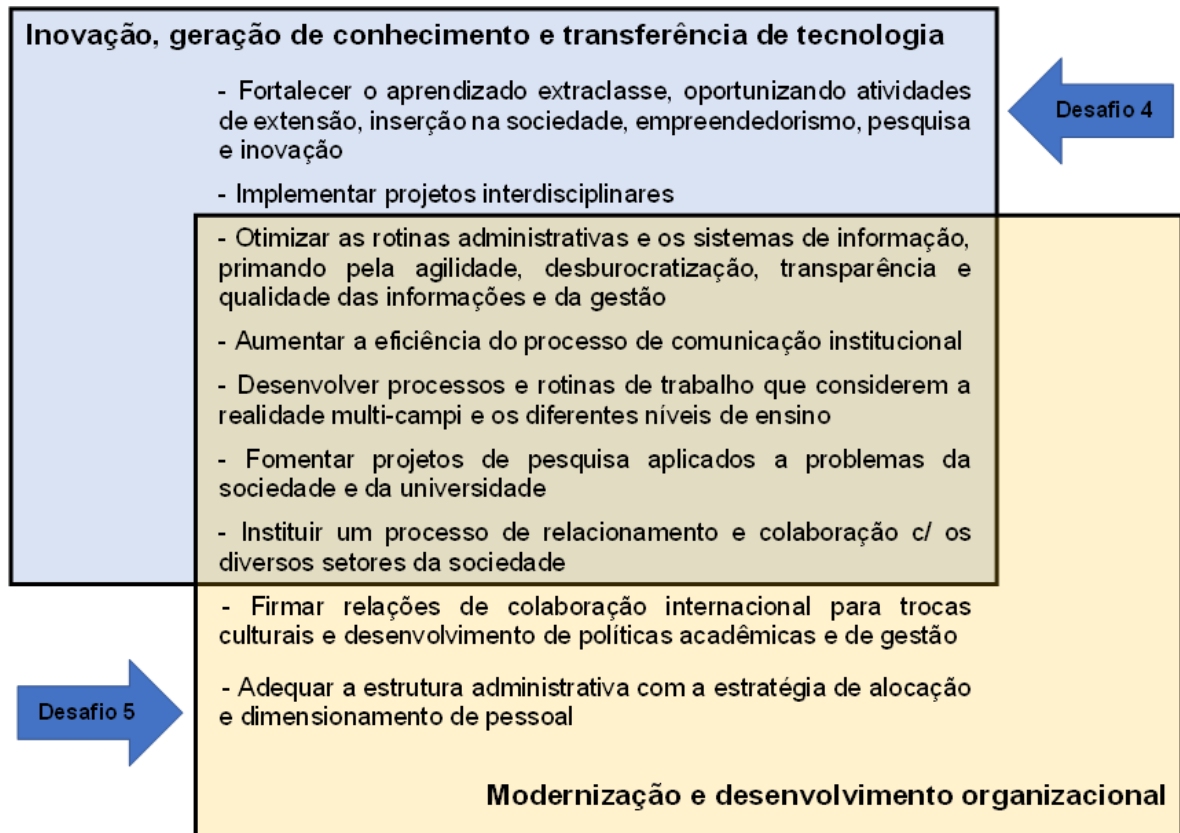
Na dimensão Sustentabilidade Financeira, a relação menos citada nas contribuições foi com o desafio de Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia, configurando-se em apenas um objetivo estratégico - Incrementar a captação de recursos extraorçamentários; objetivo este que também aparece no desafio modernização e desenvolvimento organizacional. Apontando assim uma tendência para as parcerias público-privado.

Na dimensão aprendizado e infraestrutura, foram construídos seis objetivos para o desafio 4 e cinco para o desafio 5, dentre estes, o objetivo: Desenvolver um sistema de seleção e progressão docente com critérios que equilibrem ensino, pesquisa, extensão e as particularidades das diferentes áreas e níveis de ensino; aparece no desafio Inovação, geração de conhecimento e transferência de tecnologia - evidenciando que o corpo docente e sua atuação são preocupações da comunidade quando se trata de inovações. E, também, aparece no desafio Modernização e Desenvolvimento Organizacional - o que caracteriza a importância deste grupo de servidores no desenvolvimento da instituição.

A dimensão Processos, que mais apresentou objetivos, sete em cada um dos dois desafios, sendo que cinco aparecem em ambos, demonstra que esta dimensão, que se caracteriza por um conjunto de processos de trabalho para alcançar os objetivos (PDI, 2016), tem foco na administração/gestão, e o fato de ser a dimensão que mais apresentou objetivos estratégicos ratifica o anseio da comunidade de modernização/inovação administrativa.

Para analisarmos os cinco objetivos estratégicos, que aparece em ambos os desafios, organizamos na Figura 9.

Figura 9: Objetivos estratégicos da dimensão Processos nos desafios 4 e 5



Fonte: Produzida pela autora, com base no PDI UFSM 2016-2016.

Observando a Figura 9, podemos verificar que existe uma forte ligação entre esses dois desafios, no aspecto dos processos gestão/administração, representada por objetivos iguais. Neste sentido, percebemos que a proposta do Projeto de Modernização Administrativa da UFSM, está também ancorada nesses objetivos, principalmente no que se refere a adequação da estrutura administrativa. Entretanto, não podemos deixar de lado que esta adequação, embora sinalize apenas ao dimensionamento de pessoal, também dependerá de outros objetivos aqui relacionados, entre eles a otimização das rotinas administrativas, até para ajustar-se à nova estrutura organizacional e a instituição de relacionamentos e colaboração com diversos setores, assim como investimento em novas estruturas, novos formatos, novas parcerias, novos modos de gestão e interlocução, bem como produção do conhecimento científico e tecnológico.

Diante desses objetivos que se aproximam desse estudo de MP e entendendo a preocupação da comunidade com a gestão em diferentes aspectos, assim como os objetivos que permeiam os desafios de internacionalização, inclusão social e gestão

ambiental que estão em pauta na atualidade, cabe salientar que, embora seja consenso a busca pela modernização pelos objetivos estratégicos, ela é um processo bastante complexo de ser implementado.

Este fato se justifica sob vários aspectos. Entre eles, para que a modernização aconteça é necessário um planejamento bem executado, considerando que o papel do gestor é fundamental, principalmente na articulação com a equipe a fim de convergir esforços em prol das inovações (WEISS, 2019). Aspecto este que pode ser evidenciado no objetivo da dimensão aprendizado e infraestrutura quando destaca a importância do corpo docente nos processos de gestão¹⁵.

Poncio (2016) entende que para serem alcançados os objetivos institucionais é preciso comprometimento junto as estratégias institucionais, em suas palavras: “Para a implementação da estratégia nas instituições, é necessário que unidades e servidores estejam alinhados e compromissados com o referencial estratégico organizacional” (PONCIO, 2016, p. 49).

Nesse sentido, a UFSM, pela Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN), encaminha às unidades de ensino em 2019 através do Memorando Circular nº 07/2019 – PROPLAN (ANEXO 01), a Proposta de Estrutura Mínima às Direções de Unidades de Ensino, juntamente com a sinalização dos marcos regulatórios que justificavam, no momento, a necessidade desta adequação ao contexto atual.

Segundo Castilho (2010), uma modernização, depende da ação de um grupo social, associado a necessidade de um maior entendimento, ampliando a possibilidade do alinhamento e engajamento, como evidencia Poncio (2016) e, ainda, exercendo a articulação do gestor citada por Weiss (2019), no mesmo ano (2019) a PROPLAN promove reuniões locais nas unidades de ensino com o objetivo de tirar dúvidas e trazer os esclarecimentos necessários para o andamento da referida proposta de Estrutura Mínima.

Dentre os marcos regulatórios sinalizados na proposta, destacamos: a Lei nº 12.677 de 2012, que institui a Função Comissionada de Coordenação de Curso a ser exercida, exclusivamente, por servidores que desempenhem atividades de coordenação acadêmica, entendendo assim não ter funções administrativas e, portanto, não podendo ter sob sua chefia qualquer setor. E, na estrutura atual da

¹⁵ Segundo o Estatuto da UFSM o Conselho Universitário (CONSU), órgão Colegiado máximo para assuntos administrativos, é composto pelo corpo docente em, no mínimo, 70%.

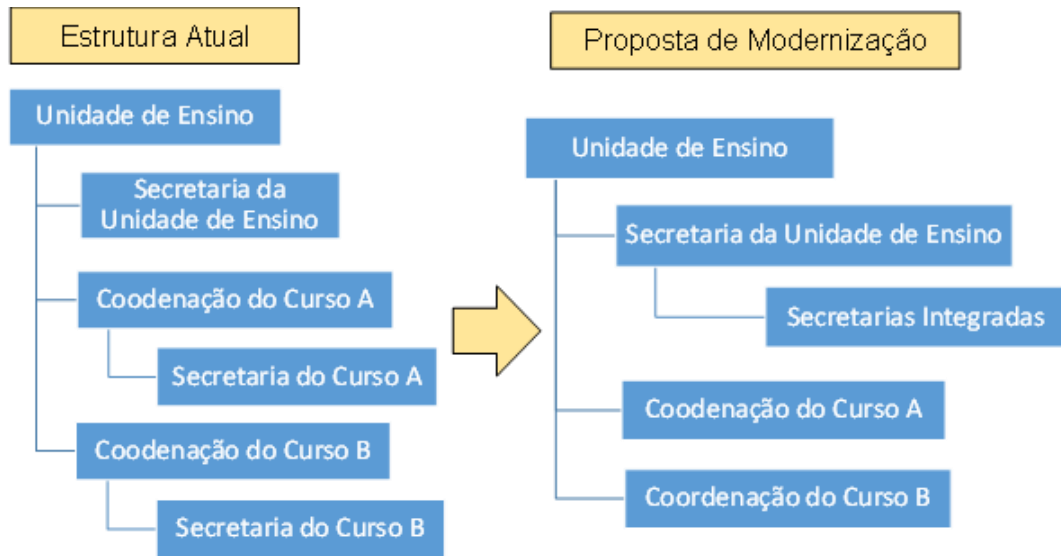
UFSM, aparece o setor denominado secretaria de curso, sob a responsabilidade da coordenação do curso, necessitando adequação.

Outro marco regulatório sinalizado na Proposta é o Decreto Federal n. 9.725 de 2019, que extingue cargos em comissão e função de confiança, que impossibilita a manutenção de secretarias individuais a cada curso, pois não é possível manter setores sem uma função que os determine. Ou seja, não é permitido manter um setor sem uma chefia para o mesmo, e com a extinção das funções é necessário a modernização tendo em vista também reduzir o número de setores, pois não existem mais à disposição da instituição o mesmo número de funções que existiam antes do Decreto. Este fato vem ao encontro do objetivo específico “[...] adequar a estrutura administrativa com a estratégia de alocação e dimensionamento de pessoal”, justificando na proposta de reestruturação um indicativo da própria comunidade (BRASIL, 2019).

Baseada principalmente nestes dois marcos regulatórios, a UFSM é impelida a acelerar o processo de modernização das estruturas organizacionais, e faz a opção por retirar as secretarias de cursos da subordinação das coordenações e, ao mesmo tempo, reduzir o número de setores.

A situação da estrutura vigente e, também, a proposta encaminhada às unidades de ensino, através Memorando Circular n. 07/2019 – PROPLAN (ANEXO 01), que atende aos marcos regulatórios, e pretende em alguma medida atender aos objetivos do PDI 2016-2026, está representada na Figura 10, sob a forma de secretarias integradas de cursos de graduação.

Figura 10 – Proposta de alteração da estrutura organizacional referente aos cursos de graduação e suas secretarias



Fonte: produzida pela Autora, com base no organograma atual e na proposta encaminhada pela PROPLAN UFSM.

Conforme visualizado na Figura 10, a Estrutura Atual apresenta a secretaria sob a responsabilidade da coordenação, tornando assim a necessidade de uma secretaria para cada curso, já na Proposta de Modernização, as secretarias integradas aparecem sob a responsabilidade da Secretaria da Unidade de Ensino e não vinculadas a um curso específico.

A proposta de estrutura mínima foi encaminhada e discutida em todas as unidades de ensino da UFSM, em 19 de junho de 2019, porém cabe ressaltar que as unidades de ensino não tiveram escolha ou opções, ou seja, a proposta veio fechada e direcionada para a ideia de secretarias integradas. Ressaltamos, também, que o tempo limitado que foi fixado para estas discussões refere-se a 34 dias. E em 22 de julho de 2019¹⁶ foram aprovadas as estruturas mínimas de cada unidade de ensino pelo Conselho Universitário (CONSU), porém, segundo o parecer do Conselho Universitário na referida reunião, a Resolução que estabelece estas alterações fica condicionada a vigência do Decreto nº 9.725¹⁷, que está suspenso por liminar

¹⁶ Dados retirados de notícia veiculada no site da instituição <https://www.ufsm.br/2019/07/22/conselho-universitario-aprova-nova-estrutura-minima-para-as-unidades-de-ensino-da-ufsm/#:~:text=A%20partir%20da%20vig%C3%AAncia%20do,redu%C3%A7%C3%A3o%20total%20de%20354%20cargos.>

¹⁷ Dados retirados de notícia veiculada no site da instituição: <https://www.ufsm.br/2019/07/19/conselho-universitario-vota-resolucao-sobre-estrutura-minima-das-unidades-de-ensino-ufsm/>

concedida pela 10ª Vara Federal de Porto Alegre/RS em Ação Civil Pública sob o n. 5043209-58.2019.4.04.7100¹⁸.

Como já aprovada a Resolução, este estudo tem por objetivo compreender os desafios relacionados à modernização e inovação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação na UFSM, assim como quais experiências e possibilidades podem contribuir para sua qualificação, no sentido de como fica o funcionamento, quais as possibilidades, quais perspectivas e desafios, e de que forma será possível manter e/ou investir na ampliação da qualidade do atendimento a comunidade acadêmica neste novo formato de secretarias integradas.

Cabe ressaltar que, segundo informação da PROPLAN/UFSM, via e-mail, por força da liminar que suspendeu os efeitos do Decreto, ainda não foi legalmente implementada a nova estrutura e, ainda, não existem documentos oficiais disponíveis, nem com os organogramas e, tampouco, com as atribuições, processos e fluxos deste novo formato organizacional, até a data de conclusão deste estudo. Também, salientamos que a proposta de estrutura mínima, ganhou com a liminar que barrou os efeitos imediatos da referida Resolução a possibilidade de uma revisão e consolidação da estrutura organizacional das unidades de ensino, fato este que estão sendo discutidos com mais tempo e cautela.

Recentemente (outubro de 2021) chegou até a atual gestão do Centro e Educação, e está sendo discutida pelo Grupo de Trabalho da Estrutura Organizacional uma nova proposição de estrutura mínima, que vinha sendo construída pelos diretores das unidades de ensino. Nesta nova proposição constam ainda dados de todas as unidades e os quantitativos de secretarias de graduação que as mesmas podem implementar, bem como quais as funções gratificadas que as unidades de ensino têm atualmente e de quais poderá dispor (ANEXO 2).

Nessa perspectiva, de construção coletiva de propostas para as estruturas mínimas e os aspectos de gestão que as envolvem, nos próximos subcapítulos iremos aprofundar os estudos com relação a gestão administrativa, com ênfase na gestão universitária e, ainda, abordar os conceitos de gestão democrática e participativa, sobretudo na forma como esta se apresenta na UFSM.

¹⁸ Dados retirados de notícia veiculada no site da instituição: <https://www.ufsm.br/2019/07/31/liminar-suspende-decreto-que-determina-extincao-de-funcoes-gratificadas-nas-universidades-gauchas/>

3.2 DA ADMINISTRAÇÃO PARA A GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Para abordarmos a temática de gestão da Educação Superior, iremos primeiramente, relacioná-la com os conceitos de modernização e inovação e a evolução da gestão no decorrer do tempo. Segundo Lück (2007), gestão educacional é uma forma evoluída da antiga administração educacional. Então, podemos indicar que o próprio conceito de gestão, por si só, já é uma modernização/inovação.

Este fato vem ao encontro do que Tofik (2013) afirma quando trata de gestão acadêmica: “[...] estruturas modernas requerem mudanças nos paradigmas administrativos para estruturas mais flexíveis, caracterizadas por serem direcionadas aos clientes, focadas nos processos gerenciais [...]” (TOFIK, 2013, p. 105). Nesta passagem, é de fácil percepção a vertente mercadológica apresentada pela autora, pois denomina a comunidade acadêmica como clientes, vertente esta já apontada por Paula (2005) como modelo de gestão em desenvolvimento, e ratificada posteriormente por Duarte (2015) como modelo mais comum na atualidade.

O próprio conceito de gestão, já apresenta a relação com a administração. Por definição, gestão refere-se a: “Ação de gerir, de administrar, de governar ou de dirigir negócios públicos ou particulares; administração” (GESTÃO, 2020). Partindo deste conceito, claramente percebemos a proximidade com o conceito de administração que, segundo Chiavenato (2003), escritor, professor e consultor administrativo, é a condução racional das atividades de uma organização. O autor afirma ainda que:

Em função dos aspectos exclusivos de cada organização, o administrador define estratégias, efetua diagnósticos de situações, dimensiona recursos, planeja sua aplicação, resolve problemas, gera inovação e competitividade. O administrador bem-sucedido em uma organização pode não sê-lo em outra. (CHIAVENATO, 2003, p. 2)

Libâneo (2012) quando aborda o sistema de organização e gestão da escola refere-se a estrutura e processos organizacionais, entre eles planejamento, organização, direção e controle, e afirma: “Esses processos de chegar a uma decisão e fazer a decisão funcionar caracterizam a ação designada como gestão.” (LIBÂNEO, 2012, p. 438).

Entendemos que a gestão, a partir dos preceitos de Libâneo (2012), está relacionada com a ação do administrador de Chiavenato (2003), porém este apresenta a centralização imposta pela vertente administrativa, em que o poder decisório é restrito ao administrador – modelo gerencial. Já Libâneo, após definir gestão, aponta,

para “[...] várias concepções e modalidades de gestão: centralizada, colegiada, participativa, cogestão” (LIBÂNEO, 2012, p. 438). Ratificando, assim, a evolução apontada por Lück (2007), justificada pelo contexto que Franco (2021) denomina tempo de novos paradigmas.

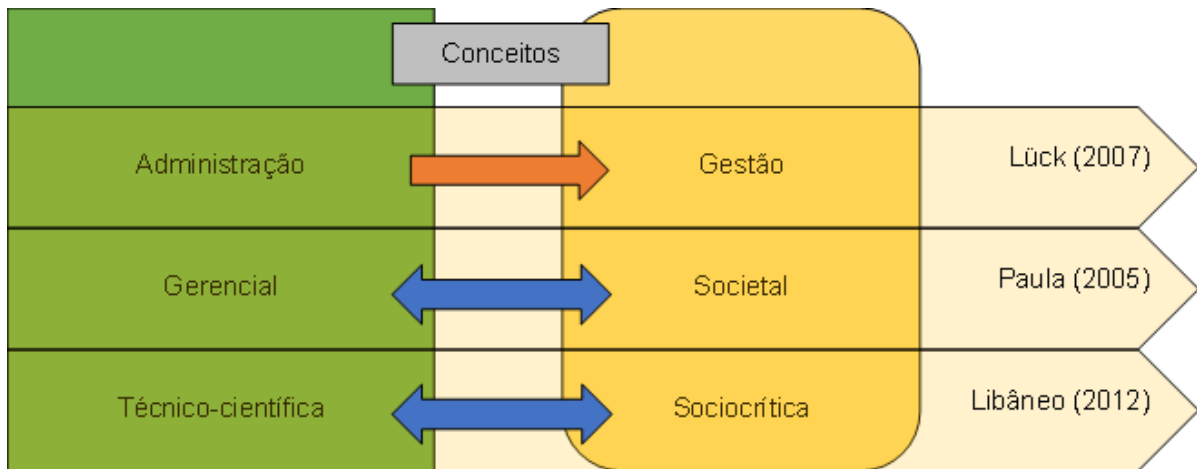
A administração pública “gerencial”, segundo Fadul e Silva (2008) ganhou força na década de 90, quando o ex-ministro Luiz Carlos Bresser-Pereira é indicado para dirigir o Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE), e então, em 1995 apresenta o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE).

Segundo Paula (2005), este modelo (gerencial) não é exclusivo. No Brasil existem dois projetos políticos de modelos de gestão em desenvolvimento e disputa, o primeiro a Gestão Pública baseada na administração gerencial, e a segunda a Gestão Pública baseada na administração societal (PAULA, 2005).

A administração Societal, segundo a autora, tem suas origens na tradição mobilizatória, que alcançaram seu auge na década de 60 “[...] quando a sociedade se organizou pelas reformas no país” (PAULA, 2005, p. 39). E, posteriormente, na década de 70, impulsionados pela igreja, apareceram as Comunidades Eclesiais de Base (CEBs), os clubes de mães e os encontros de jovens. Surgiram, também, grupos que se mobilizaram por direitos a cidadania, questões relativas a emprego entre outros. Paula (2005), sinaliza ainda que dentre estas mobilizações foram criados os Centros Populares que, mais tarde, na década de 80, passaram a se denominar Organizações não-governamentais (ONGs).

Fazendo um paralelo aos conceitos de gestão e administração, com a gestão da escola abordada por Libâneo (2012), é possível perceber esta dualidade, pois segundo o autor existem duas concepções de gestão escolar que se destacam, a primeira a concepção técnico-científica e a segunda sociocrítica. A concepção técnico-científica em que “[...] prevalece a visão burocrática e tecnicista [...]” (LIBÂNEO, 2012, p. 445) as decisões são centralizadas, sem a participação da comunidade escolar. Já na concepção sociocrítica, a gestão escolar é “[...] um sistema que agrega pessoas [...]” (LIBÂNEO, 2012, p. 445) assumindo um caráter sociopolítico com tomada de decisões democráticas. A Figura 11 apresenta as relações e as dualidades apresentadas por alguns autores citados.

Figura 11: Relações da Administração e da Gestão



Fonte: Produzida pela autora, com base em Lück (2007), Paula (2005) e Libâneo (2012).

Conforme a Figura 11, verificamos que o termo administração, mantém as características da própria administração, com um caráter mais técnico, uma estrutura mais vertical, representada aqui como uma forma sólida de um retângulo, já a gestão, aparece em um formato mais social, com participação em uma forma mais circular representando um modelo sem pontas definidas.

Outro aspecto interessante é que a conceituação de Lück (2007) aponta para uma evolução, a autora, não descarta o primeiro termo, mas entende que um substitui o outro, já para Paula (2005) e Libâneo (2012) os conceitos (co) existem, sem fazer referência de derivação entre eles, mas todos demonstram que estas duas vertentes estão em plena atuação, variando nos contextos por influência de seus atores.

Paula (2005) apresenta essa dicotomia como atual paradigma de gestão que resulta “[...] do contexto histórico e das opções políticas coletivas, e estão, portanto, sujeitas às influências exercidas pelos atores sociais e pelas instituições envolvidos.” (PAULA, 2005, p. 47). Essa dicotomia fica bastante evidente em instituições de ensino, pois embora o modelo técnico-científico seja o mais comum nas organizações escolares brasileiras, o modelo sociocrítico vem avançando com a valorização do trabalho coletivo e participativo (LIBANEO, 2012).

Diante do exposto, aproximamos nosso estudo dos marcos regulatórios que justificam a modernização administrativa proposta pela UFSM, no sentido de analisar estas influências das opções políticas com os modelos de administração e gestão. Nessa análise, percebemos que os marcos regulatórios são baseados na concepção

técnico-científica, pois embora tenha sido discutida nas unidades de ensino, não foi possível a flexibilização das decisões pois a proposta chegou fechada, justificada por estes marcos. Segundo Libâneo (2012), nestas concepções prevalece uma forma de organização neutra, técnica, com a finalidade de “[...] alcançar maiores índices de eficácia e eficiência” (LIBÂNEO, 2012, p. 445).

Também, podemos relacionar os marcos regulatórios a uma política originalmente gerencialistas que, segundo Paula (2005), fortalecem o núcleo estratégico e necessitam da adoção pelos administradores públicos de ideias e ferramentas de gestão utilizadas pelo setor privado. Esta vertente de observar o setor privado está cada vez mais presente e é denominado, segundo Duarte (2015), por ideais mercadológicos que tem sido pauta frequente na gestão educacional. O Autor ainda propõe que se questione: “[...] como elementos econômicos, inseridos na lógica do capital, especificamente na produção de bens de consumo podem ser transportados para o contexto educacional?” (DUARTE, 2015, p. 45).

Os ideais mercadológicos também são evidenciados por Paula (2005) que constatou que o modelo gerencial enfatiza as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa, baseadas respectivamente pelos conceitos de eficiência e eficácia. Libâneo (2012) aponta que esses conceitos são característica da concepção técnico-científica, e Sander (2007) os define como base de modelos da administração na educação, apresentados a seguir.

Para Sander (2007) a administração voltada para a eficiência provém da escola clássica de administração “[...] à luz da orientação mecanomórfica dos engenheiros da produção industrial [...]” (SANDER, 2007, p. 75). Neste sentido, o autor afirma que a eficiência na administração se traduz em produzir o máximo com o mínimo de recursos (SANDER, 2007). Já o conceito de eficácia, para Sander (2007) provém da escola comportamental, que visa a organização do sistema através da mediação administrativa para à integração funcional. No pensamento administrativo, segundo Sander (2007), é a capacidade de cumprir metas.

Diante dessas aproximações, percebemos que a proposta de modernização administrativa da UFSM, justificada pelos marcos regulatórios, tem características gerencialistas com enfoque de eficiência e eficácia, pois no momento de implementação de secretarias integradas estariam atendendo mais cursos por um mesmo setor (máximo com o mínimo) e, também, estariam (re) organizando a estrutura de forma a compartilhar atividades (para cumprir as metas).

Cabe ressaltar que de maneira holística todo o processo também demonstra os movimentos que caracterizam uma gestão societal, pois como já abordado, este processo se iniciou a partir da construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), elaborado de forma participativa, que segundo Paula (2005), é característica da abordagem de gestão societal onde o foco são as demandas sociais e suas questões culturais e participativas. E que a construção do PDI se enquadra nas características da concepção sociocrítica pontuada por Libâneo (2012), pois apresenta-se como uma “[...] construção social levada a efeito por professores, alunos, pais e até por integrantes da comunidade próxima” (LIBÂNEO, 2012, p. 455), no PDI representados por docentes, técnicos-administrativos, discentes e comunidade acadêmica.

Para Paula (2005) a existência de dois modelos de gestão (gerencialista e societal) em plena atividade, embora coexistam a algumas décadas, não é prudente imaginar que eles se completam, pois, de acordo com suas origens e processos, um age em detrimento do outro. E, neste sentido, a autora defende a ideia de “[...] que a Administração Pública tem uma lógica própria, requerendo o desenvolvimento de técnicas de gestão adequadas, além de uma formação específica para os gestores públicos” (PAULA, 2005, p. 47).

Esta coexistência também é apontada por Libâneo (2012) que afirma: “[...] raramente se apresentam de forma pura em situações concretas. Características de determinada concepção podem ser encontradas em outra, embora seja possível identificar um estilo mais dominante” (p. 450).

Podemos perceber que além destas coexistências, existe também uma oscilação entre os termos de administração e gestão. Para Franco (2021) esta correlação entre Administração da Educação Superior e Gestão da Educação Superior, provém do fato de ser um campo de conhecimento multidisciplinar, entre elas ciências sociais, humanas e jurídicas. Nessa direção, Franco (2021) afirma que a Administração e a Gestão da Educação Superior “[...] transitam, primordialmente, em dois macrossistemas: o *educativo* e o *científico*. Ambas, em sua sistematização, apresentam maior ou menor amplitude de formalização, centralização e interligações” (FRANCO, 2021, p. 240, grifos nossos).

Essas oscilações e formatos originam-se da complexidade do campo e da forma de perceber e entender a realidade, para Franco (2021), essas mudanças derivam de um “[...] tempo em que novos paradigmas estão emergindo, fazendo alterações profundas no modo de ver e gerir a realidade [...]” (p. 240). Cóssio (2020),

nesta mesma direção, aponta que as mudanças na gestão da Educação Superior, estão sintonizadas às tendências mundiais e ressalta três fatos atuais que se apresentaram como políticas nacionais no Brasil, e interferem diretamente na gestão da Educação Superior.

O primeiro a expansão quantitativa de oferta de vagas/instituições, em que podemos citar o Programa de Apoio de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, que tinha por objetivo:

[...] criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais. (Art 1º BRASIL, 2007)

O segundo, a crise de financiamento que “[...] universalizou as dificuldades financeiras e gerou condições mais propícias à ampliação dos processos de privatização, terceirização e parcerias público-privadas” (CÓSSIO, 2020, p. 85). Um exemplo a ser citado neste contexto foi o Projeto de Lei n. 3.076/2020 - Future-se¹⁹, um programa de autonomia financeira da educação superior. A proposta apresenta, entre outros aspectos, o incentivo para fontes privadas financiarem projetos de interesse das universidades e institutos federais, observando entre outros os princípios da economicidade e da eficiência.

O terceiro fato, segundo Cóssio (2020), trata-se da redefinição do papel do Estado que passa a “[...] assumir a função de regulador e avaliador da Educação Superior, e não mais de seu principal provedor [...]” (CÓSSIO, 2020, p. 87). Essa é uma tendência mais abrangente que vem aos poucos sendo incorporada ao cotidiano universitário. Uma evidência é a importância dada ao Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES)²⁰, que acaba por moldar o planejamento institucional, para atingir metas satisfatórias.

Essas políticas públicas de mudanças/reformas e as tendências mundiais, não são recentes, ao longo do tempo as instituições de ensino superior vêm alterando seus

¹⁹ Projeto de Lei n. 3076/2020 - Institui o Programa Universidades e Institutos Empreendedores e Inovadores - Future-se. Projeto que ainda se encontra em tramitação, conforme veiculado no site do Portal da Legislação <<http://www4.planalto.gov.br/legislacao/portal-legis/legislacao-1/projetos-de-lei-m/pl-2020>>. Acesso em 04/12/2021.

²⁰ Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior – SINAES, instituído pela Lei n. 10.861 de 14 de abril de 2004. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm>. Acesso em 04/12/2021.

modos de gestão para adequar-se ao contexto em que estão inseridas. Trindade (2000), aponta quatro períodos significativos para a concepção das universidades: o primeiro, que o autor denomina período da invenção compreende do século XII até o Renascimento, impulsionado pela igreja; o segundo começando no século XV, “[...] época em que a universidade renascentista recebe o impacto das transformações comerciais do capitalismo e do humanismo literário e artístico [...]” (TRINDADE, 2000, p. 122); o terceiro a partir do século XVII, quando a universidade começa a institucionalizar a ciência devido as descobertas científicas em vários campos do saber; e o quarto período, iniciado no século XIX que tem por característica a relação entre Estado e universidade.

Sasaki (2016), aborda sobre o tempo anterior aos quatro evidenciados por Trindade (2000), em que no período medieval os estudos eram apenas monásticos e episcopais, direcionados para a teologia e complementados pelas artes liberais - gramática, retórica, dialética, aritmética, geometria, astronomia e a música.

No século XII, segundo Sasaki (2016) surge a universidade de Bolonha, na época fortemente controlada pela Igreja Romana que, posteriormente, diante de conflitos entre universidade, igreja e governo “[...] começam a ser atribuídas prerrogativas à Universidade [...]” (SASSAKI, 2016, p. 25). Podemos inferir, nesta passagem, que esta é a primeira modernização e inovação significativa das universidades, que passavam a ter regulamentos próprios. Oliveira (2010), salienta que estas primeiras universidades, sem o controle da igreja, possuíam plena liberdade de ensino, e em sua maioria estudavam as artes liberais, teologia, direito e medicina.

Sasaki (2016) aponta para o segundo período de Trindade (2000) como um corte radical entre a universidade e a hegemonia da Igreja Romana, influenciado pela Reforma Protestante, ao mesmo tempo que a Igreja Romana se amplia com os Jesuítas. Segundo Oliveira (2010), este período foi de grande multiplicação das universidades, porém elas dependiam de decisão política e concordância do papado, o que acabou por impor restrições às liberdades já conquistadas. Então, as universidades “[...] passaram a ministrar um ensino ortodoxo, tendo como finalidade a formação de futuras elites locais contribuindo para a ordem social e política estabelecida” (OLIVEIRA, 2010, p. 3). Neste sentido, podemos concluir que a gestão universitária da época sofria influências e alterava a seu propósito.

O terceiro período, caracterizado por Trindade (2000) de “[...] época de desilusão com relação à ciência e a tecnologia [...]” (TRINDADE, 2000, p. 126), marca

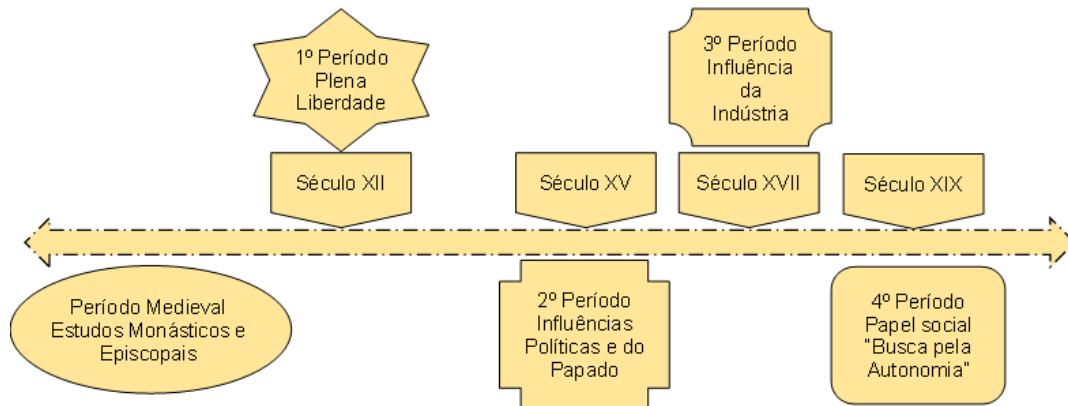
um período dicotômico, se por um lado foi um período de mudanças profundas nas organizações universitárias, onde os laboratórios e as academias científicas proporcionam a “[...] evolução nos campos da Física, Matemática, Química e Ciências Naturais” (SASSAKI, 2016, p. 26), tornando o cientista especializado parte da universidade; por outro lado a universidade e a ciência passam a se organizar por questões políticas, o que Trindade (2000) chama de o saber a serviço do poder, trazendo como comprovação o massacre apocalíptico de Hiroxima e afirma “[...] a ciência perdeu a inocência [...]” (TRINDADE, 2000, p. 125).

Diante do exposto, percebemos que a finalidade, neste período, se altera para outra demanda e “[...] os cientistas tornam-se quase instrumentos do poder militar e econômico, insensíveis aos graves problemas sociais e ecológicos que os rodeiam” (TRINDADE, 2000, p. 126).

Como último e atual período, o pós-guerra trouxe as questões éticas para a ciência, o que evidenciou o papel social das universidades. Este papel interfere na lógica da produção do conhecimento e sua aplicação em benefício da sociedade, o que exige uma autonomia universitária a fim de não “[...] se deixar dominar pela lógica do mercado ou do poder” (TRINDADE, 2000, p. 127). É também, característica desta última e contemporânea fase em que se originou a “[...] era da microeletrônica, da automatização e da robotização da sociedade pós-industrial” (TRINDADE, 2000, p. 126), onde a pesquisa científica caracteriza-se por gerar poder. Neste sentido, ressaltamos a evidente dicotomia, deste tempo, onde vertentes caminham em direção ao poder, ao mesmo tempo que outras, procuram não se deixar dominar por ele.

A Figura 12 apresenta os quatro períodos, segundo Trindade (2000) que marcaram a organização universitária no decorrer do tempo.

Figura 12 – Períodos organizacionais das universidades e sua principal caracterização



Fonte: produzida pela Autora, com base em Trindade (2000), Oliveira (2010) e Sasaki (2016).

De acordo com a Figura 12, podemos verificar que as universidades vêm se transformando com as mudanças sociais, com maior intensidade nos últimos séculos até chegar ao que hoje conhecemos como universidades modernas. Estas universidades, segundo Cóssio (2000), ainda estão em transformações, e essas transformações podem ser observadas a partir dos três exemplos de políticas públicas já citados, porém agora iremos olhar sob as perspectivas dos dois modelos de gestão apresentados por Paula (2005).

A primeira, expansão da educação superior via REUNI, se apresenta como o modelo societal procurando democratizar a educação superior ampliando o acesso e a proximidade das universidades com a sociedade. A segunda (FUTURE-SE), embora o exemplo utilizado ainda esteja em tramitação, se apresenta como gerencial, procurando ajustar estruturalmente a instituição para adequar-se à crise financeira e desresponsabilizar o Estado das despesas e investimentos com a educação superior pública. E, por fim, a terceira política pública (SINAES) que representa o controle do Estado como regulador e avaliador da educação superior, também no intuito de retirar de si muitas das responsabilidades de provedor.

Este movimento atual, apresentado por Cóssio (2000), juntamente com os modelos de gestão indicados por Paula (2005), representam a atual realidade da gestão da educação superior no Brasil, que tem em seus marcos regulatórios três grandes documentos que balizam a Gestão Universitária. Nestes marcos podemos perceber a existência dos dois modelos de gestão – societal e gerencialista. O primeiro marco, a Constituição Federal, traz em seu Artigo 206: inciso VI a gestão democrática como princípios do ensino público, e no Artigo 207 a autonomia didático-científica,

administrativa e de gestão financeira e patrimonial para as universidades. Redação que se aproxima do modelo societário (BRASIL, 1988).

Porém, na sequência, no Artigo 208, quando são apresentados os deveres do Estado, aparece no inciso I, a garantia de oferta da educação básica e o no inciso V uma outra garantia dada como dever do Estado apresenta a seguinte redação: “[...] acesso aos níveis mais elevados do ensino, da pesquisa e da criação artística, segundo a capacidade de cada um” (BRASIL, 1988). Como não aparece entre os deveres do Estado a garantia da oferta do ensino superior e a expressão “níveis mais elevados do ensino” aparece apenas como garantia de acesso, fica em aberto a responsabilidade do Estado com a oferta da educação superior. Características essas que se aproximam ao modelo gerencialista (BRASIL, 1988).

No segundo marco e não menos importante a Lei de Diretrizes e Bases da Educação n. 9.394 (BRASIL, 1996), a gestão democrática do ensino público também aparece no Artigo 3º: inciso VIII, como princípio básico do ensino. E entre os deveres do Estado descritos no Artigo 4, aparece a garantia da educação básica no inciso I. E aos níveis mais elevados, inciso V, aparece com garantia de acesso (BRASIL, 1996).

No Artigo 8 da LDB, fica evidente o modelo gerencialista adotado na redação, pois aparece o regime de colaboração, mas com a união exercendo a função normativa, redistributiva e supletiva. Porém, no Artigo 14, fica representado o modelo societário quando a redação dada delega aos sistemas de ensino a definição das normas da gestão democrática de acordo com suas peculiaridades e com a participação dos profissionais, da comunidade escolar e local (BRASIL, 1996).

No Plano Nacional de Educação, Lei n. 13.005, de 26 de junho de 2014, no artigo 2º, a promoção do princípio de gestão democrática aparece sob a forma diretriz, ou seja, podemos inferir que existem anseios pela democratização, que sob forma de diretriz pretende-se promover, vertente do modelo societário. E no artigo 5º, o cumprimento de metas que serão periodicamente monitoradas e avaliadas, aproxima-se do modelo gerencial (BRASIL, 2014).

Diante desta dicotomia de modelos de gestão, neste momento histórico, almejamos contribuir com estudos sobre gestão universitária, que segundo Poncio (2016), sob a ótica administrativa, em especial aos planejamentos estratégicos, ainda são poucos. Entendemos relevante que se ampliem as discussões sobre a gestão universitária, dando visibilidade à democratização, a participação e a autonomia. Segundo Franco (2021):

Torna-se impossível desconsiderar que a crise paradigmática que caracteriza a ciência deste tempo é provocadora de uma visão de mundo diferenciada, heterogênea, em constante tensão entre o emergente e o instituído, com impacto sobre a ciência, sobre as instituições educativas, em especial as IES, sua (re) organização estrutural e seus gestores. (FRANCO, 2021, p. 241)

Portanto, para ampliarmos a discussão deste estudo, diante deste paradigma atual, no próximo subcapítulo iremos abordar a temática da democratização, participação e autonomia na gestão da Educação Superior, no contexto da modernização e inovação.

3.2.1 Gestão democrática sob a ótica da participação e autonomia universitária

Para introduzirmos a discussão sobre gestão democrática, precisamos abordar o conceito de democracia:

Democracia remonta à dois vocábulos: demos, que significa povo, e kracia, que significa governo (ou autoridade). A democracia surge em contraposição às práticas políticas da época – monarquia (governo de um sobre todos) e oligarquia (governo de poucos sobre muitos) (MOURAD, 2021, p. 30).

Diante dessa conceituação de Mourad (2021), podemos inferir que assim como o termo “gestão” foi abordado por Lück (2007) de forma a entendermos como uma modernização e inovação, a “democracia” também pode ser interpretada como uma modernização ou inovação da forma de organização e participação social, definidas por práticas políticas que queremos ser equitativas.

Nesse sentido, percebemos que o povo é que detêm o poder de autoridade, ou seja, participa das decisões. Transpondo essa lógica à Gestão da Educação Superior, a gestão democrática, segundo Franco e Longhi (2021, p. 265), é a “[...] forma ou modo de envolvimento de dirigentes e membros do sistema e de instituições de ES na condução e organização dos processos pedagógicos e administrativos inerentes a esse nível de ensino”. E implica o acompanhamento e controle de ações/atividades, observando a convivência respeitosa, colaborativa e participativa (FRANCO e LONGUI, 2021).

No Brasil, a LDB n. 9.394/96 que definiu as normas de formato aos sistemas de ensino, possibilitou o avanço de debates e amadurecendo das concepções de gestão democráticas. A participação dos segmentos da comunidade institucional nos órgãos colegiados deliberativos, é hoje uma realidade que contribui para ampliar as discussões sob outras perspectivas e de certa forma, possibilita a visibilidade das peculiaridades locais pela participação, representatividade e autonomia das comunidades nos assuntos prioritários educacionais.

O caráter democrático da gestão perpassa, também, pela emancipação dos sujeitos por sua condição de bem público e direito subjetivo (FRANCO e LONGHI, 2021), concentrando esforços no acesso e permanência, mas nesse estudo iremos nos deter nos aspectos organizacionais da gestão democrática.

A gestão universitária em instituições públicas de Ensino Superior tem um aspecto bem específico, seja por ter sua organização composta por comissões colegiadas, seja por seu caráter público comprometido com o bem comum e por sua condição de manter a indissociabilidade entre ensino, a pesquisa e a extensão, conforme consta na Constituição Federal (BRASIL, 1988). No sentido, de organização, Franco et al. (2012) abordam o tema de gestão universitária de modo que a “[...] gestão das instituições de ES deve ser entendida num contexto maior, na esfera das decisões administrativas, governamentais, políticas de planejamento e de avaliação” (FRANCO et al., 2012, p. 88).

Entre as concepções organizacionais de Libâneo (2012): técnico-científica e sociocrítica, esta última se subdivide em autogestionária²¹, interpretativa²² e democrática-participativa²³. A gestão universitária, por defender uma forma coletiva de decisões está representada pela democrática-participativa que possibilita através de órgãos colegiados a manutenção da relação entre a direção e os membros da equipe.

Nesse contexto, em um sistema complexo de organização, a gestão universitária se constitui e vem amadurecendo seus processos de acordo com as necessidades advindas da sociedade e do mundo globalizado. Segundo Carvalho (2013), esse processo de amadurecimento tem ocorrido por meio do embate entre duas vertentes, uma de caráter estratégico-empresarial e outra de caráter democrático-participativa. Sendo a primeira imposta pelo mundo globalizado do pensamento da sociedade capitalista e o outro na vertente das instituições públicas que buscam atender a sua função social e educacional, entendendo a universidades pública como bem comum público.

²¹ Concepção autogestionária “[...] baseia-se na responsabilidade coletiva, na ausência de direção centralizada e na acentuação da participação direta por igual de todos os membros da instituição.” (LIBÂNEO, 2012, p. 446)

²² Concepção interpretativa “[...] considera como elemento prioritário na análise dos processos de organização e gestão os significados subjetivos, as intenções e a interação das pessoas.” (LIBÂNEO, 2012, p. 446)

²³ Concepção democrático-participativa “[...] baseia-se na relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe.” (LIBÂNEO, 2012, p. 447)

Esta complexidade é apresentada por Franco e Longui (2021) na forma de modos de atendimento à finalidade da Educação Superior, o primeiro com base institucional e o segundo com base organizacional. A base institucional corresponde as “[...] finalidades, objetivos, compromissos e responsabilidades, marcados pelos fundamentos, princípios, valores e escolhas que *refletem uma visão de mundo e de sociedade* e que se estrutura numa base organizacional [...]” (FRANCO e LONGHI, 2021, p. 307, grifo nosso). E a base organizacional constitui um espaço de “[...] viabilização do institucional, no qual ocorre a gestão [...] *interligadas aos sistemas mais amplos.*” (FRANCO e LONGHI, 2021, p. 307, grifo nosso). Portanto, podemos afirmar que existe uma certa dependência entre os modelos de gestão universitária, configurando um elo entre os compromissos sociais e as influências externas e governamentais.

Essas conceituações de Franco e Longhi (2021), Carvalho (2013) e Paula (2005), caracterizam o paradigma da gestão pública para a educação superior, o que proporciona:

[...] tensões no processo de gestão e institucionalização em organizações perfazem novas arquiteturas acadêmicas do ensino, da pesquisa e da extensão, as quais decorrem menos da verticalidade – dupla via de interferência – e muito mais do que se pode chamar de multiculturalismo, que prevalece em todo o mundo, inclusive no Brasil. (FRANCO e LONGUI, 2021, p. 306)

Nessa passagem, ratificamos que embora a proposta de modernização em tela neste estudo seja uma proposta verticalizada, e como já apontado provém de uma ação coletiva/democrática na construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), é uma ação de contexto globalizado, que reflete o paradigma atual de gestão democrática participativa.

Carvalho (2013), em sua obra “Gestão e participação universitária no século XXI”, apresenta discussões a respeito de instituições sociais e a ideia de democracia para elas, afirmando que “[...] a democracia resume-se em assegurar os direitos individuais por meio de uma participação moderada, limitada às regras institucionais do jogo democrático” (CARVALHO, 2013, p. 38). Mas, em suas reflexões, não deixa de analisar o contexto em que estas instituições estão inseridas, que é um mundo capitalista e globalizado. Segundo Carvalho (2013), esta discussão sobre a participação é antiga, principalmente pela tensão entre os interesses públicos e

privados causada pelo Estado Moderno, e reforça que esta participação é configurada por uma “luta” entre os grupos sociais.

Para Franco (2021) esta participação se dá a partir da organização, e nesta devem ser observados, entre outros, os conceitos governabilidade e governança que, “[...] comportam lógicas que se fazem presentes nas responsabilidades e nos compromissos da gestão e que derivam de finalidades e valores, bem como de trajetórias institucionais e seus contextos” (FRANCO, 2021, p. 243).

Embora não seja possível deixar de lado a vertente estratégica-empresarial, de certa forma ela continua influenciando o amadurecimento da gestão universitária, seja por críticas aos processos ou por exemplos de melhorias. Todavia, daremos maior destaque ao processo democrático-participativo que é o formato do contexto em estudo.

Conforme já mencionado, a gestão democrática tem como base a participação da comunidade institucional e, segundo Carvalho (2013), esta se efetiva por meio da “luta” política nos espaços sociais. Mas como isso se dá nas IFES? De acordo com as normativas, esta participação se dá na forma de representações em órgãos colegiados com função deliberativa, ou seja, os representantes dos grupos sociais que constituem a instituição são reunidos e tomam as decisões que atendem ao pensamento coletivo.

Embora esta seja uma forma democrática de gestão, Libâneo (2012) já apontava para várias concepções e modalidades de gestão entre elas a colegiada e a participativa. O autor afirma que: “A participação é o principal meio de assegurar a gestão democrática, possibilitando o envolvimento de todos os integrantes da escola no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar” (LIBÂNEO, 2012, p. 450)

Também, Carvalho (2013) aborda que a participação é muito complexa e pode se apresentar de várias maneiras: participação de caráter imposto, participação concedida, participação provocada ou dirigida, participação simbólica, participação espontânea, participação voluntária e participação real. Para caracterizar cada um dos formatos de participação, elaboramos o Quadro 8.

Quadro 8 – Tipos de participação em Instituições Sociais

TIPOS DE PARTICIPAÇÃO	DESCRIÇÃO
Imposta	O indivíduo é obrigado a fazer parte do grupo e realizar certas atividades.
Concedida	O indivíduo participa de atividades por concessão dos superiores. Ex.: Planejamento Participativo.
Provocada ou dirigida	O indivíduo é manipulado por agentes externos para atingirem seus próprios objetivos.
Simbólica	A participação do indivíduo tem pouca influência nas decisões.
Espontânea	A participação não tem organização estável ou propósitos definidos. Ex.: Grupos de vizinhos.
Voluntária	A participação em grupo fundado pelos participantes, com organização, objetivos e métodos. Ex.: Sindicatos.
Real	Os indivíduos influenciam em todas os processos da vida institucional.

Fonte: produzido pela Autora, com base em Carvalho (2013).

De acordo com o Quadro 8 e as características das participações evidenciadas por Carvalho (2013), podemos, considerando as instituições de ensino como organizações, descartar a participação espontânea. Quanto a participação voluntária, sabe-se que internamente os servidores se organizam em sindicatos, portanto este tipo de participação está presente nas IES. A participação concedida é facilmente evidenciada, sobretudo na UFSM, na própria construção do Plano de Desenvolvimento Institucional, onde toda a comunidade acadêmica foi convidada a participar. A participação imposta e a provocada ou dirigida, são participações que tem interpretações subjetivas e, portanto, não cabe a nós neste contexto atribuir conceitos. Restando, então, os dois tipos de participação que importam em nossa discussão: a participação simbólica e a participação real.

Cabe ressaltar, que estas duas participações estão vinculadas a capacidade ou não de influenciar nas deliberações e, portanto, a perspectiva de disputas democráticas. Para Libâneo (2012, p. 451): “O conceito de participação fundamenta-se no princípio de *autonomia*, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida”. No próximo subcapítulo iremos abordar as implicações da participação e a autonomia da Gestão da Educação Superior, sobretudo na estrutura da UFSM.

3.2.2 Participação e autonomia na gestão da UFSM

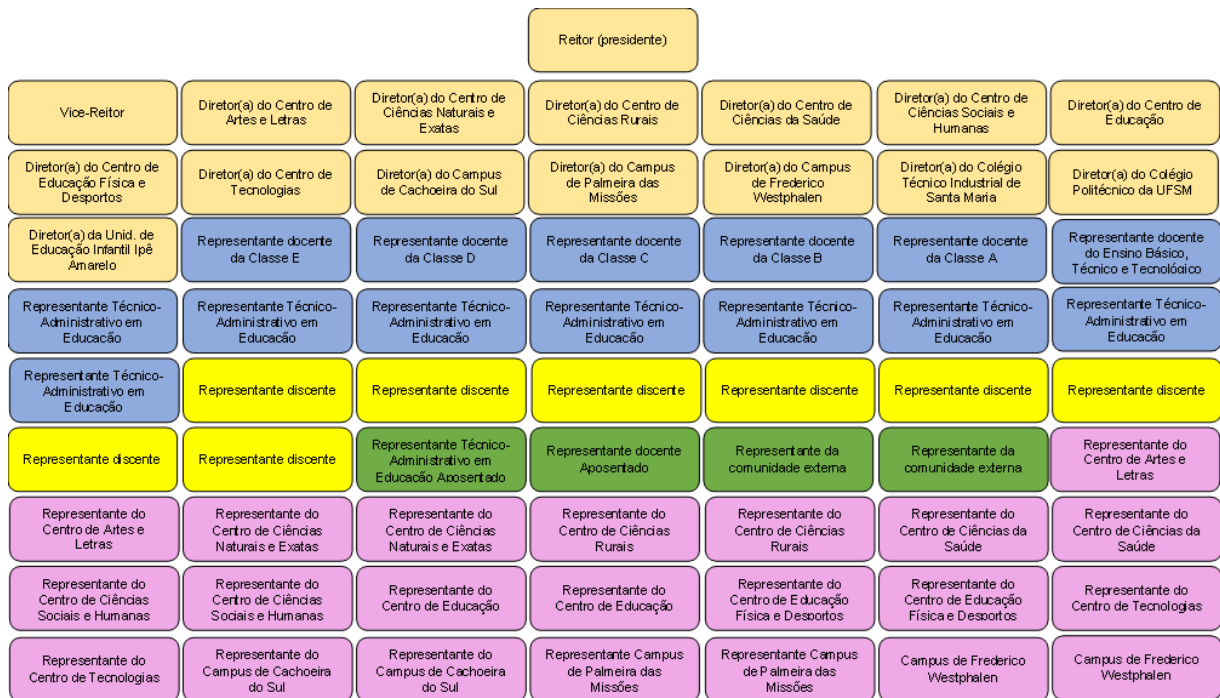
Muito embora o foco deste estudo seja a gestão sob a ótica da modernização e inovação em um ambiente específico – as secretarias dos cursos de graduação da

UFSM, é importante abordarmos as formações dos órgãos colegiados deliberativos, como um todo, para podermos entender como uma ação ou ideia inovadora se movimenta na instituição e quais os limites impostos à autonomia.

Segundo o Regimento Geral da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, 2019), a administração superior (deliberativa) da universidade se dará por três conselhos: Conselho Universitário, Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão e Conselho de Curadores. Dentre esses três iremos nos deter no Conselho Universitário tendo em vista o caráter normativo, deliberativo e de planejamento do mesmo, ou seja, a parte administrativa da universidade. O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão tem um caráter mais pedagógico, o que foge ao nosso foco, assim como o Conselho de Curadores que é órgão de controle e fiscalização de assuntos financeiros.

O Conselho Universitário (CONSU) é composto pelos seguintes membros: o Reitor como presidente; o Vice-Reitor; os Diretores de Unidades de Ensino Superior; Diretores das Unidades de Educação Básica, Técnica e Tecnológica; um representante da categoria docente da Educação Básica, Técnica e Tecnológica; um representante da categoria docente magistério superior por classe; dois representantes da categoria docente por Unidade de Ensino Superior (Centros de Ensino e Campi Fora de Sede); oito representantes da categoria técnico-administrativa em educação; oito representantes da categoria discente; dois representantes dos servidores aposentados, sendo um da categoria docente e outro da técnico-administrativa em educação e dois representantes da comunidade local e regional. Na Figura 13 apresentamos esta composição do Conselho Universitário da UFSM:

Figura 13 – Composição do Atual Conselho Universitário



Fonte: produzida pela Autora, com base no Estatuto da UFSM, com alterações de 2021.

Esta composição, estabelece uma representatividade bastante interessante, possibilitando a participação de servidores de diferentes espaços e tempos. Também é possível verificar a inserção da comunidade local e regional, que amplia a capacidade de deliberações para além dos campi, trazendo os princípios de gestão democrático-participativa, para o cotidiano institucional.

Nesta representação fizemos um destaque em cores que representa a forma de composição do Conselho Universitário, atualmente dividida em membros natos (beje), as representações eleitas por seus pares (azul), as indicações pelos respectivos conselhos (rosa) e as indicações pelo DCE (amarelo) e pelo CONSU (verde). Salientamos estes formatos composições para provocar futuras reflexões sobre os tipos de representações apresentados por Carvalho (2013), porém neste momento não iremos aprofundar.

Já em uma escala mais micro, nas Unidades de Ensino, consta no Regimento Geral que a composição da administração é realizada pelo Conselho de Unidade de Ensino, pela Direção da Unidade, pelos Colegiados Departamentais e Chefias de Departamento, destes iremos abordar sobre a composição do Conselho de Unidade de Ensino, tendo em vista que a Direção da Unidade, não é órgão colegiado e que os

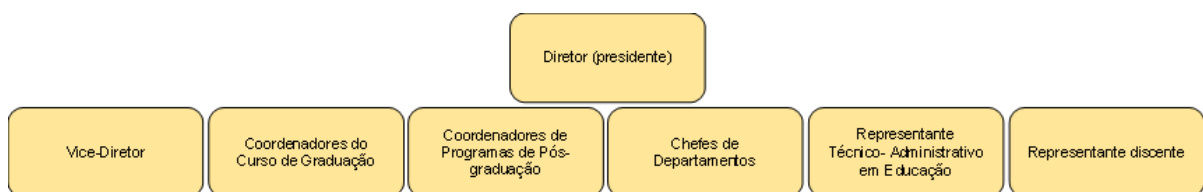
colegiados departamentais e suas chefias, não tem sua composição regulamentada a nível institucional, ficando a cargo de cada Unidade de Ensino estabelecer esta composição em seu Regimento Interno.

Embora no Regimento Geral apresente a denominação de Conselho de Unidade de Ensino, no Estatuto da UFSM que teve a redação alterada pela Resolução nº 16/2019 aparece a diferenciação de Centros de Ensino e Unidades descentralizadas, contudo a composição para os Conselhos dos Centro e das Unidade descentralizadas é a mesma: O diretor da Unidade, como presidente, o vice-diretor da unidade, o coordenador de cada curso de graduação da unidade, o coordenador de cada curso ou programa de pós-graduação, chefes de departamentos, representação de servidores técnico-administrativos em educação e representação do corpo discente.

A composição das unidades de ensino, são um pouco mais enxutas, porém a representatividade é bastante democrática englobando as instâncias diversas que as compõem.

A Figura 14 apresenta a composição dos Conselhos de Unidades de Ensino. Ressaltamos que esta composição não é uma representação numérica como a representação da composição do CONSU, pois como ela varia de acordo com o número de cursos, programas e departamentos, seria necessário verificar em cada uma das unidades a sua composição, o que no momento não é foco neste estudo.

Figura 14 – Representação geral da composição dos Conselhos de Unidades



Fonte: produzida pela Autora, com base no Estatuto da UFSM, com alterações de 2021.

De acordo com estas composições, percebemos que o caráter democrático da composição dos órgãos colegiados deliberativos, tanto em âmbito institucional como nas unidades de ensino, sob a forma de representação da comunidade universitárias, são atendidas pela UFSM em sua maioria atuantes de cargos de gestão

(coordenações e chefias). Nesse sentido, precisaríamos olhar para o tipo de participação desses gestores, conforme as descrições de Carvalho (2013).

Além desses órgãos colegiados já mencionados, na UFSM existem outros coletivos de representatividade e participação, entre eles: a Comissão de Legislação e Regimentos e a Comissão de Orçamento e Regência Patrimonial, vinculadas ao CONSU; a Comissão de Legislação e Normas (CLN), e a Comissão de Ensino Pesquisa e Extensão (COMEPE), ligadas ao CEPE; A Comissão de Acompanhamento e Análise de Processos (CAAP) vinculada ao Conselho de Curadores; as Comissões de Legislação e Normas das unidades de ensino, as Comissões de Ensino Pesquisa e Extensão das unidades de ensino, os colegiados de cursos de graduação e pós-graduação e os colegiados departamentais.

Dadas essas composições, que em sua maioria são compostas por ocupantes de cargos de gestão, podemos corroborar com Weiss (2019) que, em seus estudos, verificou que os indivíduos atuantes em cargos de gestão, e compõem estes órgãos colegiados, têm uma sobrecarga funcional que acaba por atrapalhar o andamento do papel de gestor.

Carvalho (2013) discute, ainda, que a participação efetiva nestes órgãos colegiados precisa superar quatro obstáculos: interesses políticos, condicionantes materiais, condicionantes institucionais e os ideológicos. Quanto aos interesses políticos, o autor entende como necessário devido ao conflito de interesses pela própria composição dos colegiados. Nas palavras do autor:

A participação na universidade, assim entendida, por mais ampla que seja, em virtude da própria lógica da estruturação da sociedade, sempre será participação interessada, conflituosa, contraditória e demarcada por projetos de sociedade e de educação em disputa. (CARVALHO, 2013, pp. 83-84)

Nesse sentido, e entendendo salutar esta disputa, o obstáculo a ser superado é o interesse político da representatividade, cabendo ao representante de um grupo trazer ao órgão colegiado os anseios do grupo e não suas próprias particularidades, convicções políticas ou de uma minoria. E, assim, recaímos na sobrecarga evidenciada por Weiss (2019), exigindo do gestor uma dupla discussão sobre as pautas, primeiro em seu grupo representativo e, posteriormente, no órgão colegiado para apresentar e defender os interesses do grupo.

Quanto aos condicionantes materiais, o autor ressalta a desigualdade nas instituições públicas, em que as condições inadequadas e equipamentos precários

são encontrados e, muitas vezes, a instituição fica desaparelhada do ponto de vista financeiro e material. Esta situação é facilmente verificada, pois as instituições vivem contextos diferentes e apresentam necessidades diversas. Um órgão colegiado, irá buscar atender as demandas de todos, porém com recursos precários será necessário observar as prioridades e, neste caso, a prioridade de um será a mesma do outro, necessitando assim de esforços para um planejamento colaborativo, compartilhado e de consenso.

Já no condicionante institucional, o autor aborda o verticalismo das organizações, em que os superiores, “[...] os dirigentes que decidem e submetem os dirigidos” (CARVALHO, 2013, p. 84), e conclui que este é um obstáculo difícil de ser ultrapassado pois necessita da participação política contínua, para superação desta barreira na “guerra de posição”. Este condicionante se aproxima do modelo gerencialista de gestão, e que mesmo dentro de uma instituição que prioriza a gestão democrática, está presente e (co) existindo na harmonia da disputa. Este verticalismo precisa ser destacado, pois põe em risco a autonomia, visto que limita as possibilidades a liberdade de discussões e escolhas.

Já no último condicionante, o ideológico, o autor aborda as concepções e crenças imutáveis, o que torna as relações democráticas bastante complicadas. E por serem questões ideológicas não cabe aqui abordarmos. Apenas precisamos entender que existem e que necessitam ser superadas no campo da disputa em órgãos colegiados.

A partir dos modelos de gestão apresentados e discutidos, juntamente com as percepções da gestão universitária em seu formato democrático e participativo, é que vamos discutir a qualidade na gestão administrativa das estruturas organizacionais. Nessa direção, priorizando trazer parâmetros de qualidade para a proposta de modernização e inovação administrativa.

3.3 QUALIDADE DA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O conceito de qualidade está em destaque nas discussões atuais. Leite e Polidori (2021) apontam a “[...] década de 90 do século XX como a década da qualidade.” (LEITE e POLIDORI, 2021, p. 419), com grande influência do eficientismo do “mundo dos negócios”. E Morosini (2014, p. 385) apresenta “[...] a forte presença de posições em defesa do ranqueamento e da garantia da qualidade de sistemas,

instituições e cursos de educação superior defendendo um modelo universal de avaliação da qualidade [...]”.

Diante do exposto, podemos verificar que esses movimentos estão inseridos e compõem a evolução do quarto período organizacional de Trindade (2000), que tem seu início no pós-guerra, balizando-se principalmente no papel social das universidades, buscando entre outros a qualidade da educação superior, porém inicialmente com vertentes mercadológicas.

Morosini (2014) aborda sobre a qualidade da educação superior relacionada com os contextos emergentes²⁴, e faz um destaque para o momento sócio-histórico em que estamos inseridos, em que a qualidade está associada a constantes transformações junto dos movimentos de globalização. Cerdeira (2012) aponta que no contexto atual o grande desafio é “[...] desenvolver e implementar políticas de qualidade na gestão das instituições de ensino superior [...]” (CERDEIRA, 2012, p. 80) que permitam melhorar as condições do ensino, da ciência e da produção, assim como racionalizar o investimento social e promover a qualificada inserção no mercado de trabalho.

Em se tratando de desafio Dalla Corte e Lunardi (2021) destacam a conciliação entre as exigências de qualidade e inovação e a ampliação do acesso com redução das “assimetrias sociais”. Nas palavras das autoras:

Qualidade envolve muito mais do que aspectos econômicos, pedagógicos e psicológicos, ou seja, é em si uma questão de essência ideológica, pois envolve situações práticas, históricas e, sobretudo, relações de poder, em que, do lado da universidade, a qualidade social pode ser visualizada enquanto um meio necessário que atua como elemento formativo e até politizador dos conteúdos e discussões institucionais. (DALLA CORTE e LUNARDI, 2021, p. 181)

Nesse sentido, as transformações indicadas por Morosini (2014) do movimento globalizado, segundo Dalla Corte e Lunardi (2021), interferem nas transformações organizacionais das universidades, através de “reconfigurações do estado” e “políticas governamentais”.

Para discutirmos a qualidade, vamos abordar alguns parâmetros com base em Demo (2008), considerando que a “[...] qualidade não se constitui adjetivo de parâmetros, pois cada realidade tem suas especificidades e, sobremaneira, assume

²⁴ Contextos emergentes: “[...] configurações em construção na educação superior observadas em sociedades contemporâneas e que convivem em tensão com concepções pré-existentes, refletoras de tendências históricas” (MOROSINI, 2014, p. 386).

diferentes condições valorativas [...]” (DALLA CORTE e LUNARDI, 2021, p. 193), que se relacionam com o contexto (político, econômico, educacional, religioso, cultural, entre outros) em busca de padrões desejados (DALLA CORTE e LUNARDI, 2021). Também, com base em Dourado e Oliveira (2009, p. 203), consideramos que “[...] qualidade é um conceito histórico, que se altera no tempo e no espaço [...]”.

Demo (2008) apresenta alguns parâmetros que precisam ser levados em conta quando vamos avaliar a qualidade da educação, entre eles a necessidade de olhar distintamente as relações entre quantidade e qualidade, mas não podendo ignorar uma ou outra por serem faces de um mesmo fenômeno. O autor menciona: “[...] não é produtivo falar-se de “mínimos de qualidade” sem noção satisfatória de ‘mínimos de quantidade’” (DEMO, 2008, p. 12, grifo do autor).

Aproximando esta indissociabilidade apontada por Demo (2008), verificamos no momento histórico em que estamos, as questões de expansão da educação superior, segundo Morosini (2014) as transformações atuais estão sendo marcadas “[...] pela expansão acelerada, por políticas de diversificação, pela privatização e por tendências democratizantes [...]” (MOROSINI, 2014, p. 387). Portanto, o movimento de ampliação aparece como melhoria, ou seja, relaciona-se com a abrangência da oferta, que por consequência em uma perspectiva geográfica qualifica a educação superior. Sob o mesmo foco, os movimentos sociais que marcam o período histórico em que estamos passando apontam para a ampliação do acesso, sua diversificação e democratização.

Gadotti (2010), quando traz a definição de qualidade social, aponta para a visão da Organização das Nações Unidas (ONU) que indica que a qualidade é o novo paradigma da educação sustentável. E, ainda, justifica a ligação da qualidade com a quantidade por entender que existe uma educação de qualidade, mas para poucos. Entre vários aspectos que justificam a complexidade de qualidade²⁵, Gadotti (2010) aborda sobre as dimensões intra e extraescolares, sobre as abordagens técnicas e políticas, sobre os movimentos tecnológicos e as suas influências e tendências.

Esses aspectos evidenciados por Gadotti (2010), também, são encontrados na educação superior, porém em dimensões um pouco mais abrangentes, quando o autor traz as dimensões intra e extraescolares podemos fazer um paralelo aos dois

²⁵ Os estudos de Gadotti estão diretamente ligados à Educação Básica, e serão usados sob a perspectiva de uma leitura relacional com o ensino superior.

modelos de educação que Morosini (2014) coloca na disputa de espaço com os contextos emergentes. Segundo Morosini (2014), os contextos emergentes estão entre uma educação tradicional (ideal weberiano) e a educação neoliberal.

Este modelo tradicional (aproximando ao intraescolar), a educação superior apresenta-se:

[...] voltada ao bem social, na qual a ciência e a tecnologia estão orientadas para o desenvolvimento científico, para a promoção da cultura e do serviço à comunidade e onde a gestão institucional prioriza o acadêmico sem controle da produção. (MOROSINI, 2014, p. 386).

A autora ressalta que o foco é na relevância da educação e no financiamento das atividades para garantir a gratuidade dos estudantes. Já no modelo neoliberal (aproximando a extraescolar), a educação superior, além de atender a realizações pessoais, satisfaz “[...] os perfis do mercado de trabalho, centrada na transferência de tecnologia demandada pelo setor produtivo e pela prestação de serviços ao setor estatal e com uma gestão priorizando a eficiência e o autofinanciamento.” (MOROSINI, 2014, p. 387).

Diante do exposto é possível perceber a disputa entre forças que pressupõe uma participação entre diferentes atores, neste sentido Gadotti (2010) afirma que não existe “[...] qualidade na educação sem a participação da sociedade na escola. A garantia de espaços de deliberação coletiva está intrinsecamente ligada à melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais” (GADOTTI, 2010, p. 8).

Portanto, as questões de gestão democrática, estão diretamente ligadas às questões de qualidade, principalmente na perspectiva de uma qualidade social que Gadotti (2010), analisando o documento da Conferência Nacional de Educação (CONAE) evidencia: qualidade social faz referência a educação integral, a qual tem como dimensões a “[...] necessidade de um “sistema nacional articulado”, a garantia da “gestão democrática”, de uma “avaliação formativa” e a formação do professor” (GADOTTI, 2010, p. 8).

Antes de prosseguirmos com as questões de qualidade, é necessário dar destaque para outra aproximação importante para este estudo. Observados os conceitos e percepções verificamos que os conceitos neoliberais, apontados por Morosini (2014), estão relacionados ao modelo gerencialista de Paula (2005), baseados na influência do eficientismo do “mundo dos negócios” de Leite e Polidori (2021).

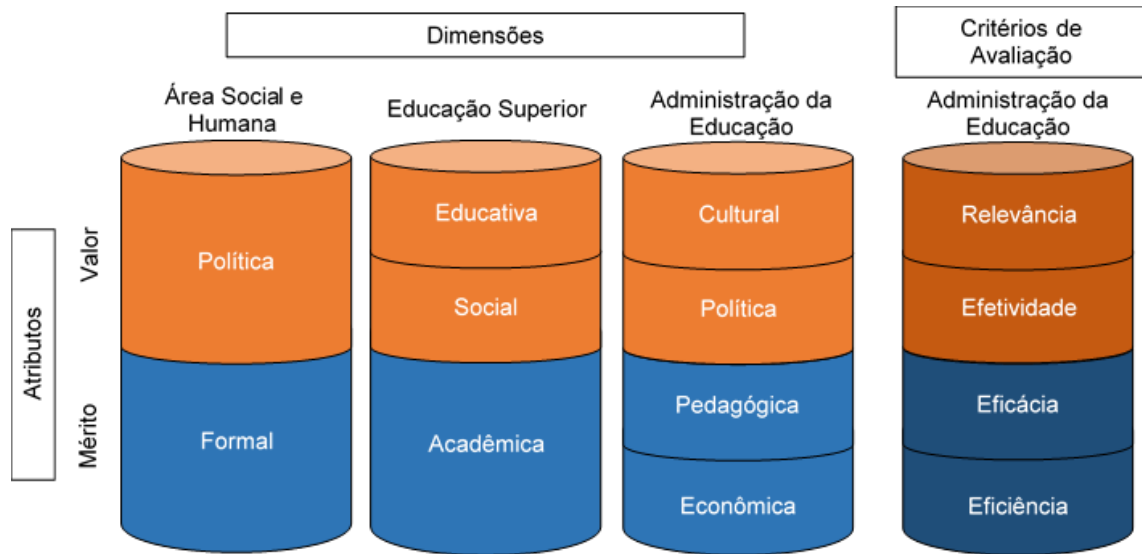
No mesmo contexto, Morosini (2014) apresenta o conceito de educação tradicional que se aproxima do modelo de gestão societal de Paula (2005), com preocupação a relevância, às demandas sociais ao desenvolvimento científico e produção de cultura, tendência que se aproxima da qualidade social. Portanto, embora clichê, é necessário que se reforce a ideia de que tudo está conectado. Mais do que nunca em um mundo globalizado, as relações sociais influenciam e são influenciadas por todos. Assim como as relações de administração e gestão nas concepções técnico-científica e sociocrítica de Libâneo (2012)

Quanto a globalização, Gadotti (2010) faz um alerta: “Vivemos hoje na era da globalização e das organizações caórdicas (caos + ordem), que exigem outro tipo de profissionais mais autônomos, mais autores, mais inovadores” (GADOTTI, 2010, p. 25). Esta afirmação, nos remete as questões de gestão, em que foi evidenciado por Weiss (2019) a necessidade da liderança e a importância do papel do gestor como líder mobilizador. Neste contexto, Poncio (2016) deu destaque ao comprometimento das equipes de trabalho, o que ratifica ainda mais as relações sociais em um processo de gestão, ou seja, uma gestão democrática real em busca da qualidade social.

Após essas considerações é preciso relacionar os atributos de qualidade em seus contextos específicos com os seus autores e o que dizem sobre eles. Para tanto, apresentaremos o estudo de Davok (2007).

Segundo Davok (2007), pode-se afirmar que qualidade implica uma ideia de comparação, ou seja, um objeto tem qualidade quando é superior a outro. E quando se trata de “Qualidade em Educação” a autora afirma que a expressão varia dependendo das interpretações e concepções, mas sempre circundam as noções de valor e mérito. Davok (2007) relaciona os conceitos de Pedro Demo (1985, 2001), Benno Sander (1995) e Michael Scriven (1991), aos quais são abordados e relacionados atributos, dimensões e critérios de qualidade. A Figura 15 apresenta as relações entre os conceitos estudados por Davok (2007).

Figura 15 – Dimensões, atributos e critérios de qualidade



Fonte: produzida pela Autora, com base em Davok (2007).

Conforme ilustrado na Figura 15, entre os critérios²⁶ de qualidade indicados estão relevância, efetividade, eficácia e eficiência que correspondem respectivamente a ter importância cultural junto a sociedade, responder as necessidades da sociedade, atender as metas administrativas e produzir o máximo com o mínimo de recursos.

Entre as dimensões, Davok (2007) apresenta a Área Social e Humana, a Educação Superior e a Administração da Educação. Essas três dimensões se subdividem conforme segue:

- ✓ A *Área Social e Humana* em dimensão política ou formal que trazem os conceitos de competência de ser a fazer história (política) e de habilidades e técnicas de manejo e produção (formal).
- ✓ A dimensão de *Educação Superior* se subdivide em educativa, social e acadêmica que representam respectivamente os conceitos de formação plena do cidadão, formação para o desenvolvimento social e formação para a produção do conhecimento.
- ✓ A dimensão de *Administração da Educação* se subdivide em cultural, política, pedagógica e econômica que estão diretamente relacionadas aos critérios de avaliação: relevância, efetividade, eficácia e eficiência.

²⁶ Critérios de qualidade estão diretamente ligados a avaliação, pois segundo Davok (2007) a qualidade implica em comparação, e estes critérios aparecem como eixo coparativo.

As relações apresentadas por Davok (2007) podem ser traduzidas em: a qualidade cultural é representada quando tem relevância social; a qualidade política aparece quando existe a efetividade nas ações; a qualidade pedagógica é representada pela eficácia das ações propostas; e a qualidade econômica está vinculada a eficiência dos processos. Aproximando essas relações aos conceitos de gestão, verificamos que o modelo societal, está diretamente ligado a qualidade cultural, e se evidencia nos movimentos sociais, que originaram o modelo, sob o aspecto de uma qualidade política.

A qualidade pedagógica apresentada por Davok (2007), embora seja uma estrutura específica das instituições de ensino e, portanto, diretamente ligadas às dimensões intraescolares de Gadotti (2010), aqui relacionadas com o modelo tradicional de Morosini (2014) que se aproxima ao modelo de gestão societal, aparecem diretamente ligadas à eficácia, que por sua vez está relacionada com as metas administrativas, vertente esta que é prerrogativa do modelo de gestão gerencial. Desta forma, fica explícita a disputa de espaço entre os modelos de gestão, aspecto que faz parte do processo de transformação da educação superior, e do paradigma do contexto atual de globalização.

A qualidade econômica, sem sombra de dúvida, vinculada aos critérios de eficiência, expressam as tendências do modelo de gestão gerencial, sob a forma de uma qualidade empresarial e mercadológica (mais por menos). Cabe lembrar aqui, a origem do conceito de inovação, que se manifesta na mesma perspectiva: melhorar o produto para diminuir os gastos e aumentar a competitividade visando o lucro.

Ainda, na Figura 15, no canto esquerdo, aparece a relação entre os conceitos com dois atributos que segundo Davok (2007), representa a caracterização geral de todas as interpretações e concepções que são os atributos de valor e mérito. Esses atributos expressam relação entre a necessidade do atendimento (valor) e a forma do atendimento (mérito), ficando os atributos de valor ligados a relevância e a efetividade e o mérito vinculado a eficácia e eficiência. Associando esses dois atributos de qualidade à gestão da educação superior, podemos fazer um paralelo a complexidade evidenciada por Morosini (2016) “[...] devido aos valores e às lógicas que impregnam o trinômio gestão-educação superior-qualidade” (MOROSINI, 2016, p. 19), em que a autora identifica o confronto entre os formatos assumidos pelas instituições em acordo com as políticas públicas, os movimentos de internacionalização, as demandas sociais e o avanço científico-tecnológico.

Neste formato complexo, Morosini (2016) apresenta dados do Projeto Observatório da Educação Superior financiado pela Capes, ao qual coordenou, em que identificou cinco grupos de indicadores de qualidade na educação superior: a internacionalização, a gestão, o ensino, a inovação pedagógica e o desenvolvimento profissional docente. Neste estudo, iremos abordar os indicadores de gestão: projeto e planejamento institucional; financeiro; formação e ensino; pesquisa; extensão e serviços; atendimento ao aluno e avaliação.

Segundo Morosini et al. (2016) na subcategoria de projeto e planejamento institucional aparecem como indicadores o projeto institucional, a gestão democrática, a sustentabilidade, o planejamento, a estrutura física, os quadros de pessoal e a estrutura informacional. Quanto ao financeiro, os indicadores são sustentabilidade e autonomia. Na formação e ensino, aparecem o sistema político-decisório, a articulação entre os níveis, as estratégias de formação, a qualificação do corpo docente, a construção da carreira e o impacto econômico. Na pesquisa, os indicadores são o sistema político-decisório, o desenvolvimento da pesquisa, a sustentabilidade e a socialização do conhecimento. Na extensão e serviços o sistema político-decisório, a responsabilidade social, o compromisso social, as políticas e práticas de inclusão e as cooperações e parcerias. No atendimento ao aluno aparecem a acesso e permanência; os programas de mobilidade, as políticas e programas de inclusão e as políticas de formação continuada. E sobre avaliação os indicadores são o sistema político-decisório institucional, a avaliação institucional interna e externa e a autoavaliação da universidade.

Como nosso foco são os aspectos de gestão da educação superior, elaboramos o Quadro 9 para apresentar os indicadores de qualidade relacionados a qualidade da gestão.

Quadro 9 – Indicadores de Qualidade na Educação Superior relacionados a Gestão Administrativa

(continua)

Categorias temáticas	Subcategorias
Qualidade na gestão do projeto e do planejamento institucional	Projeto institucional Gestão democrática Sustentabilidade institucional, de planejamento, da estrutura física e dos quadros de pessoal Estrutura informacional
Qualidade na gestão financeira	Sustentabilidade financeira Autonomia em procedimentos financeiros

(conclusão)

Qualidade na gestão da extensão e de serviços da universidade	Sistema político-decisório Responsabilidade social Compromisso social Políticas e práticas de inclusão Cooperações e parcerias
Qualidade na gestão do atendimento ao aluno	Acesso/permanência do estudante na IES Programas de mobilidade estudantil Políticas/programas de inclusão Políticas formação continuada – egressos
Qualidade na gestão da avaliação da universidade	Sistema político-decisório institucional de avaliação Avaliação institucional interna/externa Autoavaliação da universidade

Fonte: produzido pela Autora, com base em Morosini (2016).

Conforme apresentado no Quadro 9, esses indicadores demonstram uma vertente majoritariamente do modelo de gestão societal, aparecendo a gestão democrática, a preocupação com o sistema político-decisório, a responsabilidade e compromisso social, as cooperações e parcerias, o acesso e permanência. Porém, como já abordado neste estudo, existem dois modelos de gestão (co) existindo e podemos relacionar o modelo gerencial com os indicadores de avaliação externa, as questões de sustentabilidade financeira e, também, os indicadores de quadro de pessoal, que conforme a autora aponta, são reflexos do paradigma da modernização universitária.

Para concluir esta discussão sobre qualidade tencionamos a questão da gestão democrática e participativa a partir da reflexão:

[...] qualidade não é uma adjetivação que remete a um construto universal, mas a uma propriedade que se encontra nos seres, nas ações ou nos objetos. Há, nessas expressões, uma concepção anterior que assume uma condição valorativa e que está ligada ao plano da moral e da condição política do homem, o que significa que a qualidade é autorreferenciada, pressupõe um sujeito ou uma comunidade que aceita determinados padrões como desejáveis. (MORONINI, 2016, p. 15)

Nossa proposta é a construção de parâmetros de qualidade, porém ressaltamos que após a análise dos conceitos teóricos percebemos a interdependência de todo um sistema e, nesta direção, as limitações impostas pelos condicionantes internos e externos. E, ainda, que a qualidade será alcançada se esta estiver de acordo com as perspectivas e entendimento de quem as percebe. Entendemos, também, que o momento em que estamos é instável, em que constantes “batalhas” ocorrem na gestão pública e, sobretudo, que as universidades precisam

fomentar e fortalecer a participação e a autonomia em suas instâncias de maneira democrática, qualificando suas atividades meio e atividades fins.

4 PARA A ANÁLISE DE ONDE QUEREMOS CHEGAR

A imaginação é mais importante que o conhecimento. O conhecimento é limitado. A imaginação circunda o mundo. (ALBERT EINSTEIN)

4.1 ESTUDOS COMPARADOS: O PASSO A PASSO

Em um primeiro momento vale destacar que o universo investigado está relacionado a três Unidades de Ensino da UFSM: o Campus de Palmeira das Missões, e no Campus Sede em Santa Maria, o Centro de Tecnologia e o Centro de Educação. Essas Unidades de Ensino foram escolhidas conforme já abordado na metodologia, mas, simplificando, retomamos os aspectos básicos da escolha de cada uma.

O campus de Palmeira das Missões por já desenvolver as atividades com secretarias integradas, o Centro de Tecnologia por ser o primeiro Centro a implementar a secretaria integrada de forma experimental e o Centro de Educação por manter a estrutura original das secretarias vinculadas aos cursos e estar em discussão sobre essa possibilidade de secretarias integradas. Salientamos que o Centro de Educação é também o Centro onde a temática da pesquisa se originou, ainda em 2019 quando a proposta foi apresentada à comunidade acadêmica.

Conforme definido no método, inicialmente foi realizada a descrição de cada unidade em suas características de estruturas administrativas das secretarias de cursos de graduação. Em um segundo momento, as descrições foram interpretadas para a compreensão de cada contexto. E, posteriormente, os dados foram aproximados evidenciando as semelhanças e diferenças para, no último passo, comparar as estruturas.

4.1.1 Descrição

4.1.1.1 *Campus de Palmeira das Missões*

A Unidade de Ensino Campus de Palmeira das Missões, segundo o site UFSM em Números <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>, possui sete cursos de graduação presenciais (Administração Diurno, Administração Noturno, Ciências Biológicas, Ciências Econômicas, Enfermagem, Nutrição e Zootecnia), sendo o Curso de Ciências Biológicas, uma licenciatura e os outros seis,

bacharelados. Possui, um total de 85 docentes, 37 técnicos administrativos em Educação – TAEs, e 89 alunos na licenciatura e 1.060 no bacharelado, totalizando 1.149 alunos de graduação.

O Campus de Palmeira das Missões possui uma administração central e a partir dela se organiza sua estrutura. Os cursos de graduação aparecem no final do eixo central em uma linha horizontal, juntamente com a Secretaria dos Cursos. Nesta mesma linha encontram-se, ainda, os departamentos, o curso de pós-graduação, a secretaria dos departamentos e a secretaria de pós-graduação.

Esse formato em que se apresenta a estrutura organizacional, demonstra que o campus tem uma estrutura hierárquica moldada conforme os modelos de gestão gerencialista de Paula (2005) ou da concepção técnico-científica de Libâneo (2012). Também, é possível perceber aspectos relacionados a inovação pela existência da secretaria integrada de cursos que tem, entre outros, os atributos de eficácia e eficiência abordados por Sander (2007).

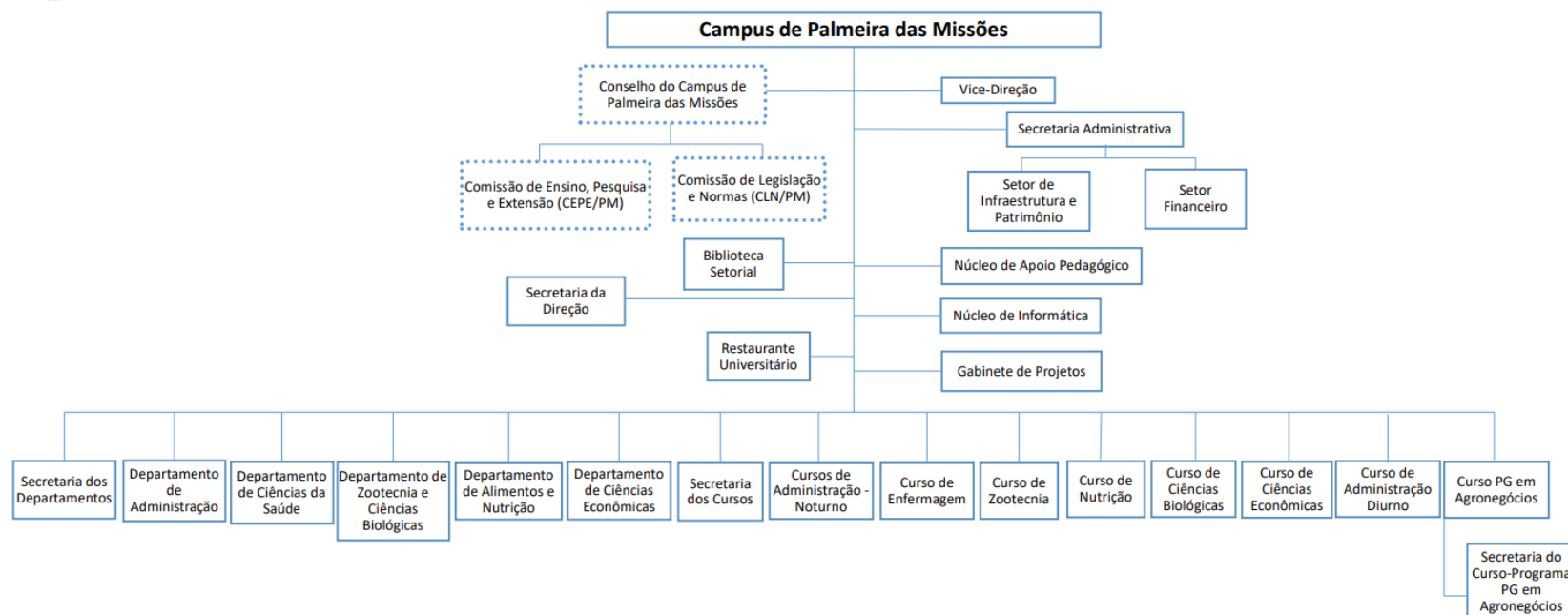
Salientamos que em tempos de modernização e implementação de novas tecnologias, as estruturas organizacionais da UFSM, representadas por organogramas, foram rearticuladas de maneira inovadora no formato de apresentação e, portanto, iremos apresentar os dois formatos que envolveram a pesquisa, em virtude de o formato da apresentação ter sido substituído, e não estar mais disponível no sítio eletrônico.

As Figuras 16 e 17 apresentam o organograma do Campus de Palmeira das Missões, o primeiro no formato disponível no início desta pesquisa, já o segundo com base na atualização dada pela PROPLAN em outubro de 2021, disponível em <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2019/03/Organograma-Campus-PM.pdf>>

Figura 16 – Organograma do Campus Palmeira das Missões – UFSM (versão antiga)



Organograma Campus de Palmeira das Missões

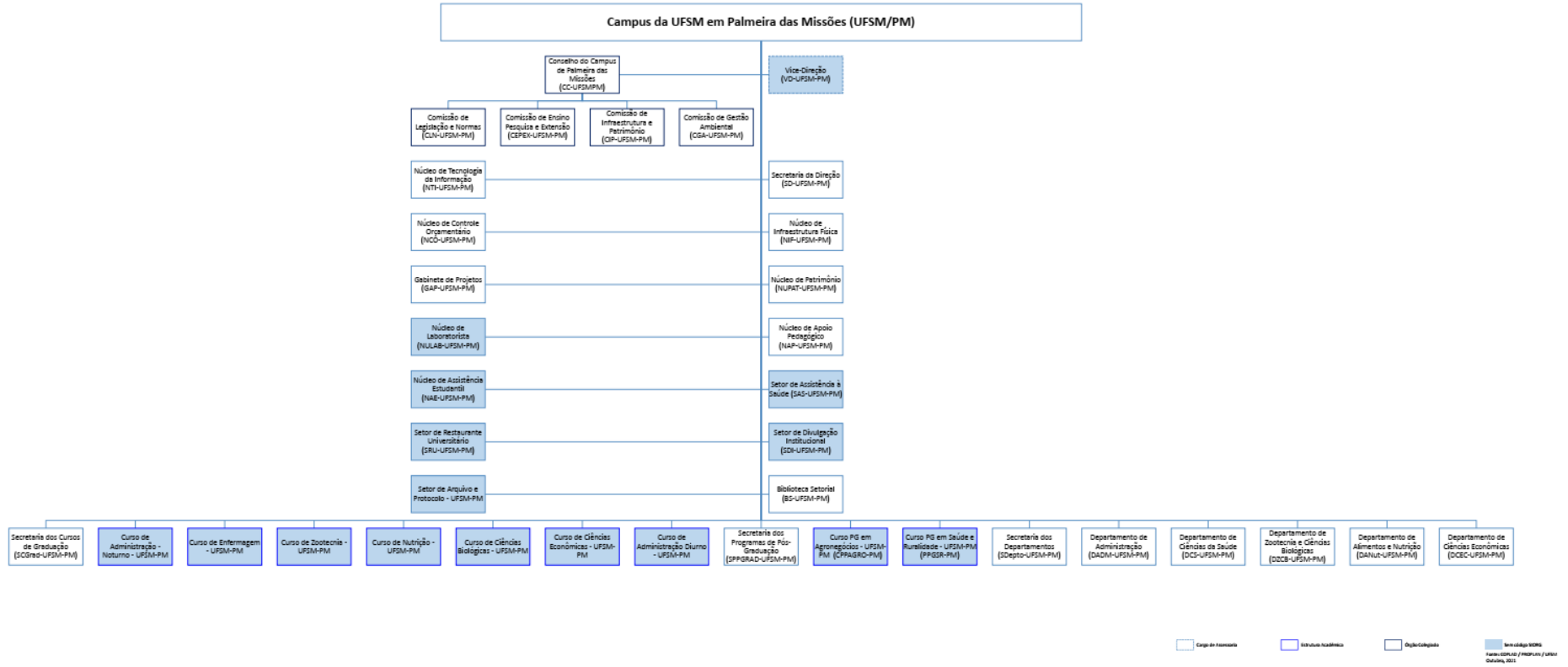


Órgão Colegiado

Fonte: COPLAD / PROPLAN / UFSM
Março, 2019

Fonte: Organograma disponível em 20 março de 2021: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/organogramas/>>

Figura 17 – Organograma do Campus Palmeira das Missões – UFSM (versão atual)



Os recursos humanos da secretaria dos cursos de graduação no Campus de Palmeira das Missões, segundo as informações do site de Campus <<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/palmeira-das-missoes/secretarias/>>, é composto por uma secretária executiva, três técnicos em assuntos educacionais e um assistente em administração, totalizando cinco técnicos administrativos em educação na secretaria.

Quanto aos dados regimentais dos cursos de graduação, o Regimento Interno do Campus de Palmeira das Missões traz em sua redação no Título IV – do ensino, da pesquisa e da extensão, Capítulo I – Do Ensino, as especificações dos Cursos de Graduação, sendo que na composição dos cursos aparecem: o Colegiado de Curso, Núcleo Docente Estruturante – NDE, Coordenação de Curso e a Secretaria dos Cursos de Graduação. Nos subitens aparecem as competências ou incumbências de cada um dos componentes supracitados e suas respectivas especificidades, no subitem que apresenta a secretaria dos cursos é apresentado que a mesma contará com servidores, e dentre eles um será o chefe da secretaria.

Entre as competências do Coordenador de Curso estão:

- I - integrar o conselho do Campus, na qualidade de membro nato;
- II - elaborar propostas para a programação acadêmica a ser desenvolvida e submetê-la ao colegiado do curso dentro dos prazos previstos no Calendário Escolar;
- III - convocar, por escrito, e presidir as reuniões do Colegiado do Curso;
- IV - providenciar na obtenção da nominativa dos representantes e zelar para que a representatividade do colegiado do curso esteja de acordo com a legislação vigente;
- V - representar o colegiado do curso, sempre que se fizer necessário;
- VI - cumprir ou promover a efetivação das decisões do Colegiado do Curso;
- VII - promover as articulações e inter-relação que o colegiado do curso deverá manter com os diversos órgãos de administração acadêmica;
- VIII - submeter ao Diretor do Campus os assuntos que requeiram ação dos órgãos superiores;
- IX - assegurar a fiel observância dos programas e do regime didático propondo, nos casos de infração, as medidas corretivas adequadas;
- X - encaminhar ao órgão competente, por intermédio do Diretor do Campus, as propostas de alterações curriculares aprovadas pelo colegiado do curso;
- XI - solicitar aos departamentos, a cada semestre letivo, a oferta das disciplinas;
- XII - promover a adaptação curricular dos alunos quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente;
- XIII - exercer a coordenação da matrícula dos alunos, no âmbito do curso, em colaboração com o órgão central de matrícula;
- XIV - representar junto ao Diretor de Campus e ao chefe de departamento nos casos da transgressão disciplinar discente; e
- XV - examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelo elenco discente. (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CAMPUS PALMEIRA DAS MISSÕES, 2019, p. 28)

Diante dessas competências, podemos verificar que aparece a questão da gestão participativa, conforme Libâneo (2012) destaca por participação colegiada. Também, podemos perceber as indicações de Franco e Longhi (2021) quando atribuem a gestão democrática ao envolvimento de dirigentes na organização dos processos pedagógicos e administrativos, a exemplo da representatividade e participação em órgãos colegiados.

Entre as incumbências dos servidores lotados na Secretaria dos Cursos estão:

- I - prestar assessoria direta aos Coordenadores de Curso;
- II - proceder a classificação dos documentos a serem expedidos e/ou arquivados;
- III - orientar e supervisionar o trabalho dos bolsistas;
- IV - elaborar, assinar, rubricar, autenticar e expedir documentos e papéis de sua competência;
- V - tornar público, por ordem superior, editais, ordens de serviço, avisos, e determinações que devam ser divulgadas, no âmbito da Secretaria;
- VI - cumprir e fazer cumprir as determinações superiores, pertinentes ao serviço;
- VII - redigir memorandos, ofícios, relatórios e trabalhos afins dos Cursos;
- VIII - atender e orientar as pessoas que demandam à secretaria;
- IX - prestar informações sobre assuntos de sua competência;
- X - estudar e propor medidas destinadas a simplificar as rotinas administrativas com vistas à redução de tempo e de custo das operações;
- XI - dar conhecimento, após a devida autorização, dos atos de interesse da comunidade acadêmica;
- XII - auxiliar na supervisão do Curso e suas dependências;
- XIII - organizar e secretariar as reuniões do Colegiado de Curso, lavrando as respectivas atas;
- XIV - auxiliar na elaboração dos relatórios dos Cursos;
- XV - manter atualizado o cadastro da legislação de interesse dos Cursos, referente ao ensino, pesquisa e extensão e à administração universitária;
- XVI - auxiliar na elaboração da oferta das disciplinas;
- XVII - auxiliar na elaboração dos planos de trabalho dos Cursos;
- XVIII - responsabilizar-se pela divulgação das planilhas ligadas aos horários de aulas, espaço físico, mediante informações repassadas pelas Coordenações dos Cursos;
- XIX - manter atualizado o arquivo das ementas e dos programas das disciplinas dos Cursos;
- XX - auxiliar no controle, na utilização dos equipamentos e instalações, no espaço físico sob a responsabilidade dos Cursos, zelando pela sua conservação e manutenção;
- XXI - auxiliar nos trâmites burocráticos de formatura de Curso;
- XXII - desempenhar os demais atos inerentes e compatíveis ao exercício de suas atribuições. (UFSM, REGIMENTO INTERNO DE PALMEIRA DAS MISSÕES, 2019, p. 29)

Percebe-se que as incumbências dos servidores lotados nas secretarias são técnicas e administrativas, visando o andamento e funcionamento das atividades dos cursos de graduação com ênfase no suporte aos coordenadores e seus colegiados através da atualização de dados dos cursos e legislações pertinentes ao seu funcionamento. Assim como na divulgação de deliberações e execução das rotinas

dos cursos, desde a construção de editais para ingresso, passando por ofertas e horários, até a organização das formaturas.

Entre as incumbências do chefe da Secretaria dos Cursos estão:

- I - dirigir, orientar, supervisionar e coordenar a execução das atividades do órgão;
- II - assessorar o Diretor do Campus em assuntos de competência da Secretaria;
- III - apresentar ao Diretor do Campus os planos específicos de trabalho do órgão e o relatório anual das atividades executadas,
- IV - exercer as demais atribuições inerentes e compatíveis à função. (UFSM, Regimento Interno de Palmeira das Missões, 2019, p. 29)

A partir das incumbências do chefe da secretaria, percebemos que está sob sua responsabilidade organizar toda a demanda e atividades da mesma, prestando informações e apresentando dados aos seus superiores. Portanto, é necessário que estas atividades sejam mais definidas, tendo em vista que se apresentam em conceitos amplos.

Uma das preocupações dos sujeitos da pesquisa apontava justamente este sentido: como organizar este ambiente? E podemos observar que, na estrutura que já desenvolve as atividades com secretarias integradas, este aspecto não está esclarecido. Nesse sentido este estudo vem a sugerir que sejam descritos alguns parâmetros que direcionem estas incumbências como: organizar as atividades da secretaria, incluindo a participação em reuniões colegiadas e com acadêmicos; planejar e aprimorar as atividades da secretaria; convocar e coordenar reuniões internas para avaliar e orientar a execução das atividades de competência da secretaria integrada de graduação.

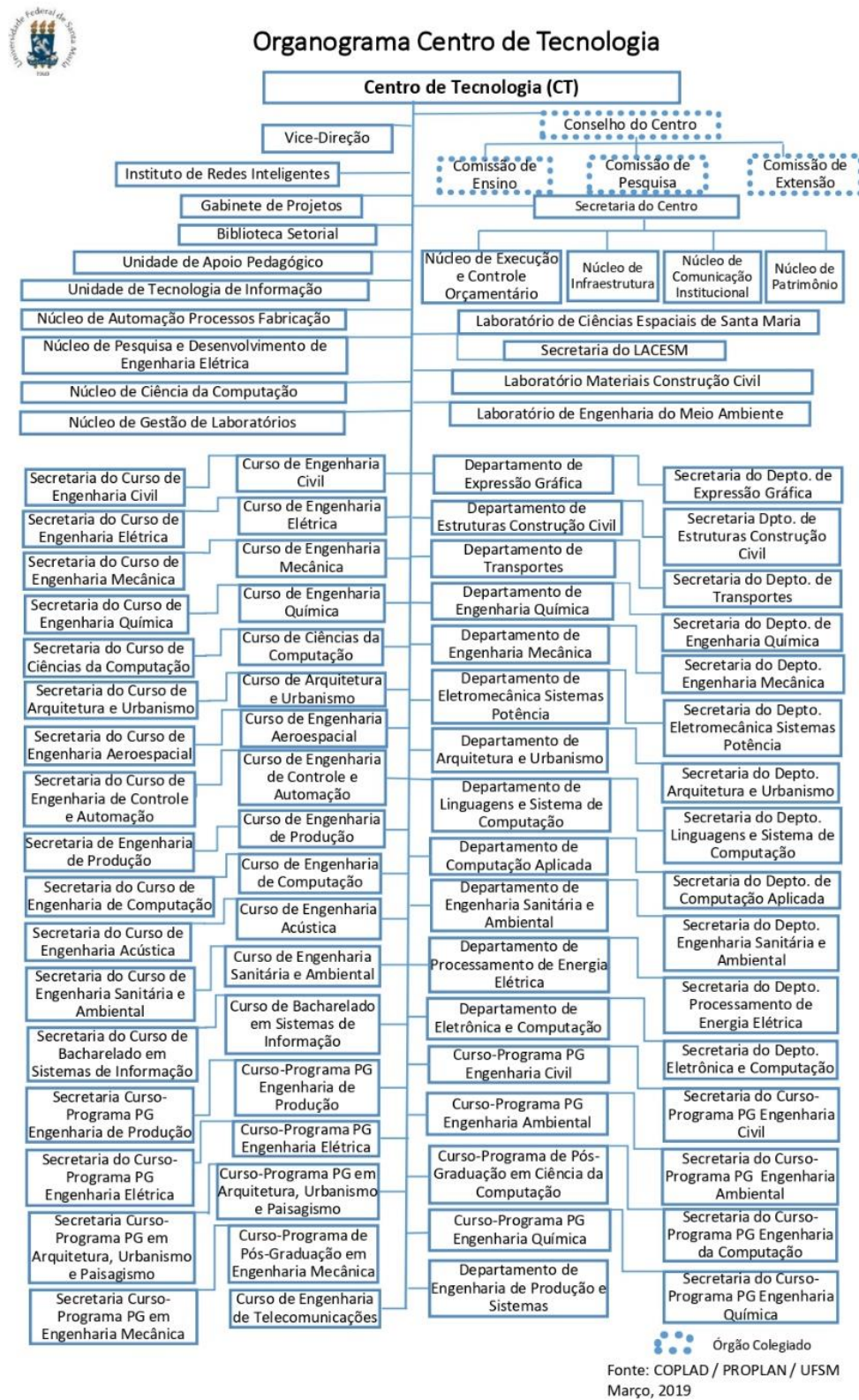
4.1.1.2 Centro de Tecnologia:

A Unidade de Ensino Centro de Tecnologia, segundo o site UFSM em Números <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>, possui 14 cursos de graduação presenciais (Arquitetura e Urbanismo, Ciência da Computação, Engenharia Acústica, Engenharia Aeroespacial, Engenharia Civil, Engenharia de Computação, Engenharia de Controle e Automação, Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Engenharia em Telecomunicações, Engenharia Mecânica, Engenharia Química, Engenharia Sanitária e Ambiental e Sistemas de Informação), sendo todos eles bacharelados. Totaliza 210 docentes, 90 técnicos administrativos em educação e 3.001 alunos de graduação.

O Centro de Tecnologia possui uma administração central e a partir dela se organiza em sua estrutura. Os cursos de graduação aparecem ligados ao eixo central e a secretaria de cada um dos cursos ligadas ao respectivo curso. Aparecem na estrutura os departamentos e suas secretarias e os cursos de pós-graduação e suas secretarias.

Da mesma forma que o Campus de Palmeira das Missões, o organograma do Centro de Tecnologia foi atualizado, portanto as Figuras 18 e 19 apresentam o organograma do Centro de Tecnologia, sendo retratado na Figura 18 o antigo organograma (utilizado no início desta pesquisa) e o segundo com base na atualização da PROPLAN em outubro de 2021, disponível em <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2019/03/Organograma-CT.pdf>>

Figura 18 – Organograma do Centro de Tecnologia – UFSM (versão antiga)

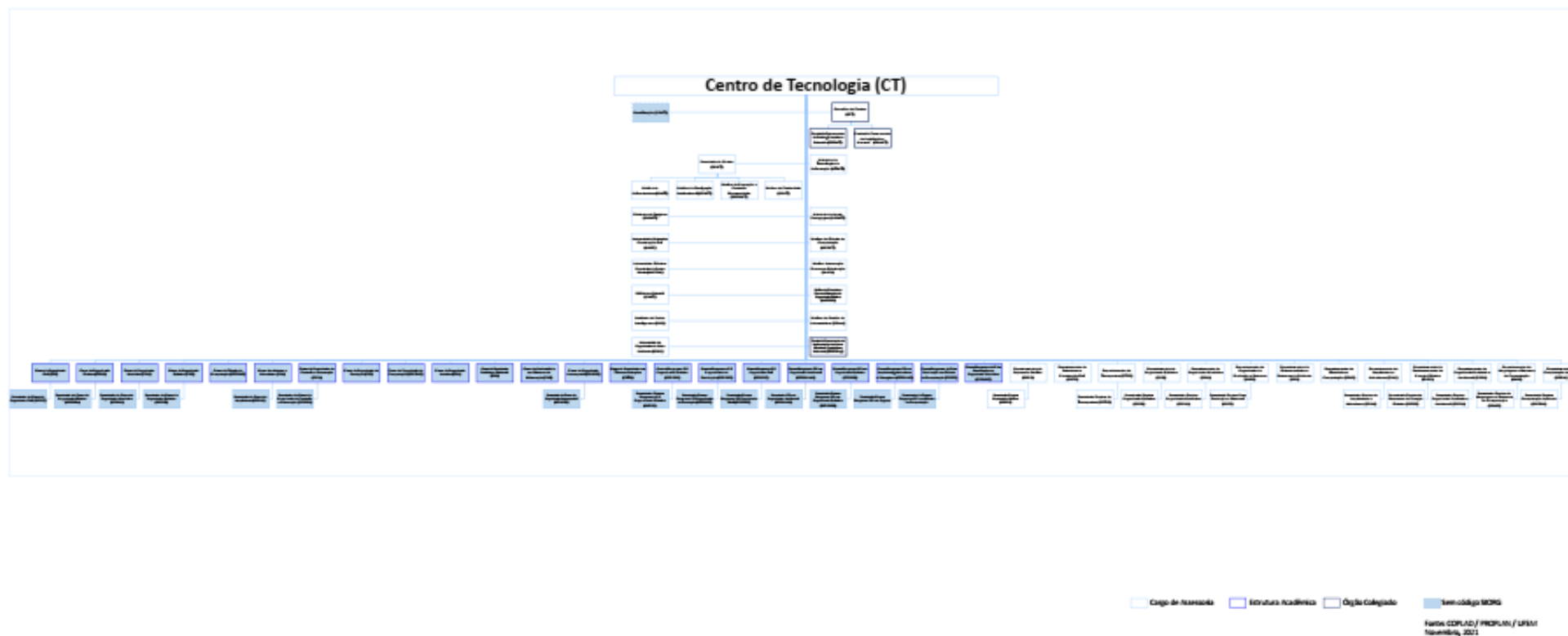


Fonte: Organograma disponível em 20 março de 2021: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/organogramas/>>.

Figura 19 – Organograma do Centro de Tecnologia – UFSM (versão atual)



Organograma do Centro de Tecnologia



Fonte: Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2021/11/Organograma-CT_2021.pdf>. Acesso em: 26 dez. 2021.

O Centro de Tecnologia, foi escolhido, justamente por ter optado em caráter experimental implementar secretarias integradas. Percebemos que entre os dois organogramas apresentados aparecem as atualizações decorrentes do Sistema de Informações Organizacionais do Governo Federal (SIORG). (BRASIL, Ministério do Planejamento, 2014), pois na versão atualizada não constam secretarias vinculadas a todos os cursos de graduação.

Os recursos humanos das secretarias dos cursos de graduação no Centro de Tecnologia, segundo as informações do site da Unidade de Ensino <<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ct/equipe-2/>>, aparecem compostos por sete secretários, em seus respectivos cursos, porém para os outros sete cursos nada consta. Entre estes sete secretários que aparecem no site, seis são assistentes em administração e um recepcionista. Nos outros sete cursos também não aparece a figura de secretário na página do curso.

Quanto aos dados regimentais dos cursos de graduação, o Regimento Interno do Centro de Tecnologia (CT) traz em sua redação no Título III – Do regime didático Científico, Capítulo I – Do Ensino, as especificações dos Cursos de Graduação, sendo que entre elas é apresentada a composição do curso: Colegiado de Curso, Coordenação de Curso e as Secretarias de Cursos de Graduação aparecem como parte integrante da coordenação do curso com competência para “controlar e executar as atividades de apoio administrativo necessárias ao funcionamento dos Cursos” (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CENTRO DE TECNOLOGIA, 2017, p. 26) . Nos subitens aparecem as competências ou incumbências de cada um dos componentes supracitados e suas respectivas especificidades.

Entre as competências do Coordenador de Curso estão:

- I - integrar o Conselho do Centro, na qualidade de membro nato;
- II - elaborar proposta para a programação acadêmica a ser desenvolvida e submetê-la ao Colegiado do Curso dentro dos prazos previstos no calendário escolar;
- III - convocar, por escrito, e presidir as reuniões do Colegiado do Curso;
- IV - providenciar a obtenção da nominata dos representantes e zelar para que a representatividade do Colegiado do Curso esteja de acordo com a legislação vigente;
- V - representar o Colegiado de Curso sempre que se fizer necessário;
- VI - cumprir ou promover a efetivação das decisões do Colegiado de Curso;
- VII - promover as articulações e inter-relações que o Colegiado de Curso deverá manter com os diversos órgãos da administração acadêmica;
- VIII - submeter ao Diretor do Centro os assuntos que requeiram ação dos órgãos superiores;
- IX - assegurar a fiel observância dos programas e do regime didático, propondo, nos casos de infração, as medidas corretivas adequadas;

- X - encaminhar ao órgão competente, por intermédio do Diretor do Centro, as propostas de alteração curricular aprovadas pelo Colegiado do Curso;
- XI - orientar, coordenar e fiscalizar as atividades do Curso e, quando de interesse, representar junto aos Departamentos sobre a conveniência de substituir docente;
- XII - solicitar aos Departamentos, a cada semestre letivo, a oferta das disciplinas necessárias ao desenvolvimento do Curso;
- XIII - promover a adaptação curricular dos estudantes, quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente;
- XIV - exercer a coordenação da matrícula dos estudantes, no âmbito do Curso, em colaboração com o órgão central de matrícula;
- XV – representar o Curso, junto ao Diretor do Centro e ao Chefe do Departamento, nos casos de transgressão disciplinar docente e discente;
- XVI – preservar os interesses individuais e dados pessoais de desempenho acadêmico dos estudantes, diante de demandas externas não autorizadas;
- XVII – sempre que entender necessário, orientar e encaminhar os estudantes à Unidade de Apoio Pedagógico ou aos serviços de atendimento aos estudantes da UFSM.
- XVIII - examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelos estudantes.
- XIX - Em caso de excepcionais, decidir "ad referendum" do Colegiado sobre matéria de competência deste. (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CENTRO DE TECNOLOGIA, 2017, pp. 25-26)

Assim como no Campus de Palmeira das Missões, o coordenador participa da gestão na condição de integrante de órgão deliberativo colegiado. E, também, como gestor no papel de organizador das atividades no âmbito do curso que coordena. Dentre estas atividades de organização podemos perceber que é necessário a utilização de atividades técnicas e administrativas, tais como: a atualização dos prazos do calendário; a organização de reuniões colegiadas, incluindo a elaboração de convocação, pauta e registro em ata; manter comunicação e disponibilidade de deliberações com os demais órgãos da instituição; organizar documentação e propostas de deliberações colegiadas; entre outras.

Para tanto, é indispensável que o coordenador tenha um planejamento organizado de todas as ações necessárias ao atendimento das demandas, para obter junto à secretaria integrada o assessoramento técnico e administrativo das mesmas. Tornando o diálogo entre os cursos e secretarias integradas, um ponto importante na qualificação das atividades. Esse diálogo, foi apresentado nas observações dos sujeitos da pesquisa, como um fator que necessita ser definido.

Entre as incumbências dos secretários dos Cursos de graduação estão:

- I - dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;
- II - assessorar o Coordenador do Curso em matéria de competência da secretaria;
- III - secretariar as reuniões do Colegiado do Curso de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;

IV - apresentar ao Coordenador do Curso de Graduação todo o expediente a ele dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado;
V - orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;
VI - auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e precisão de vagas para cada semestre;
VII - organizar e secretariar as solenidades de formatura de Curso;
VIII - desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições. (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CENTRO DE TECNOLOGIA, 2017, p. 26)

Diante das incumbências dos secretários de cursos, (nesse caso, secretaria vinculada ao curso), são atividades técnicas e administrativas diretamente ligada as atividades do coordenador. Ficando o secretário, responsável pela organização das demandas do curso para serem avaliadas e atendidas pelo coordenador. Também fica responsável pela organização de documentação para instrumentar nas decisões do coordenador e deliberações do colegiado. Assim, como a orientação de servidores e acadêmicos quanto seus direitos e deveres junto ao curso.

Nesse sentido, percebemos que a estrutura organizacional neste formato, concentra maior parte das atividades do curso sob o conhecimento do secretário, e com este seria possível obter informações sobre qualquer ação do curso, o que não conseguimos perceber no formato de secretarias integradas, devido a desvinculação das atividades administrativas e técnicas dos cursos.

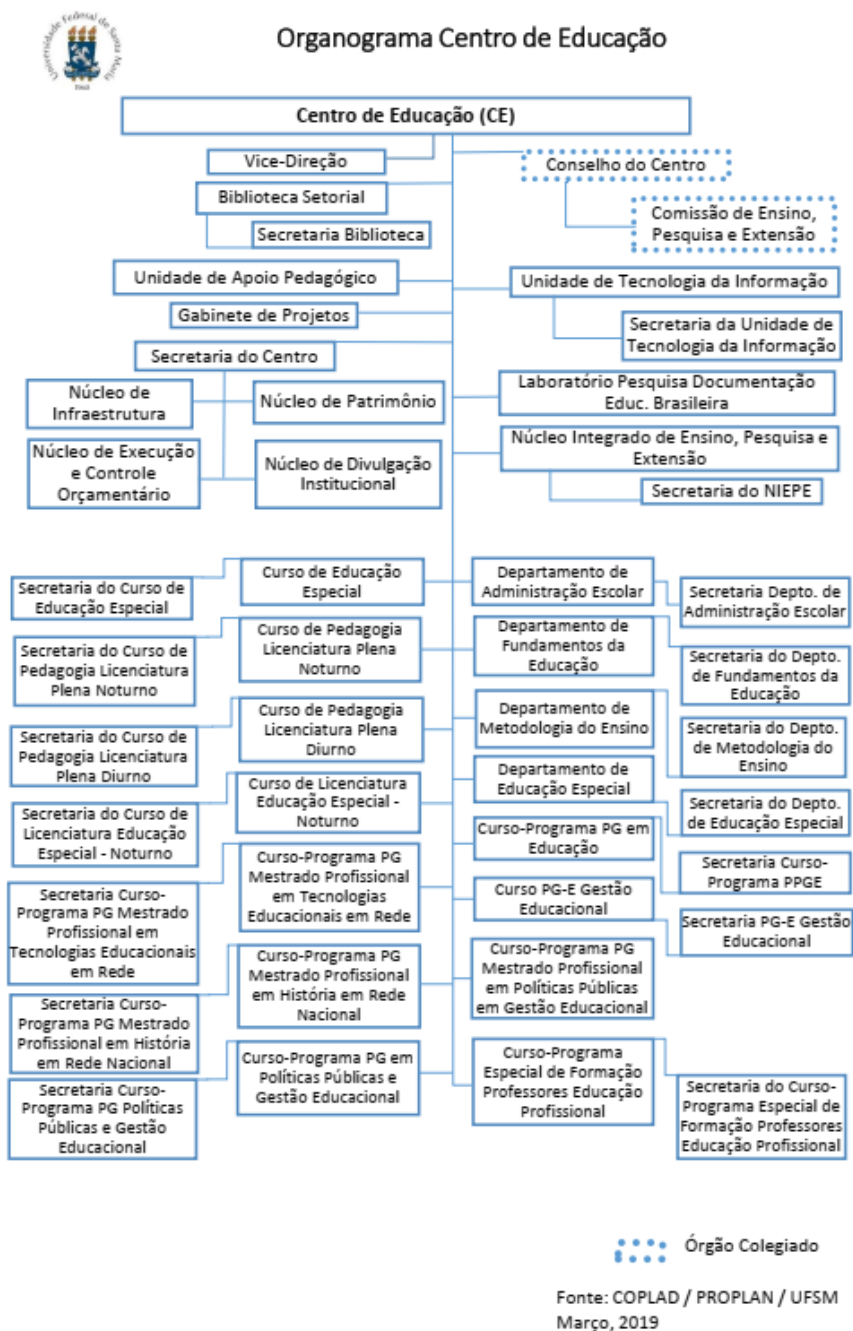
4.1.1.3 Centro de Educação:

A Unidade de Ensino Centro de Educação, segundo o site UFSM em Números <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>, possui cinco cursos de graduação presenciais (Educação Especial Diurno, Educação Especial Noturno, Pedagogia Diurno, Pedagogia Noturno e Programa Especial de Graduação), sendo todos eles licenciaturas. Contabilizando 112 docentes, 43 técnicos administrativos em Educação e um total de 1.109 alunos de graduação.

O Centro de Educação possui uma administração central e a partir dela se organiza em sua estrutura. Os cursos de graduação aparecem no final do eixo central em uma linha horizontal, cada um com sua respectiva secretaria de curso. Nesta mesma linha, encontram-se, ainda, os departamentos com suas secretarias e os cursos de pós-graduação com suas secretarias.

Da mesma forma que os organogramas anteriores, as Figuras 21 e 22 apresentam o organograma do Centro de Educação, sendo que o organograma na Figura 21 retrata o início desta pesquisa e o da Figuras 22 se refere a atualização proposta pela PROPLAN em outubro de 2021, disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2021/11/Organograma-CE_2021.pdf>.

Figura 20 – Organograma do Centro de Educação – UFSM (versão antiga)

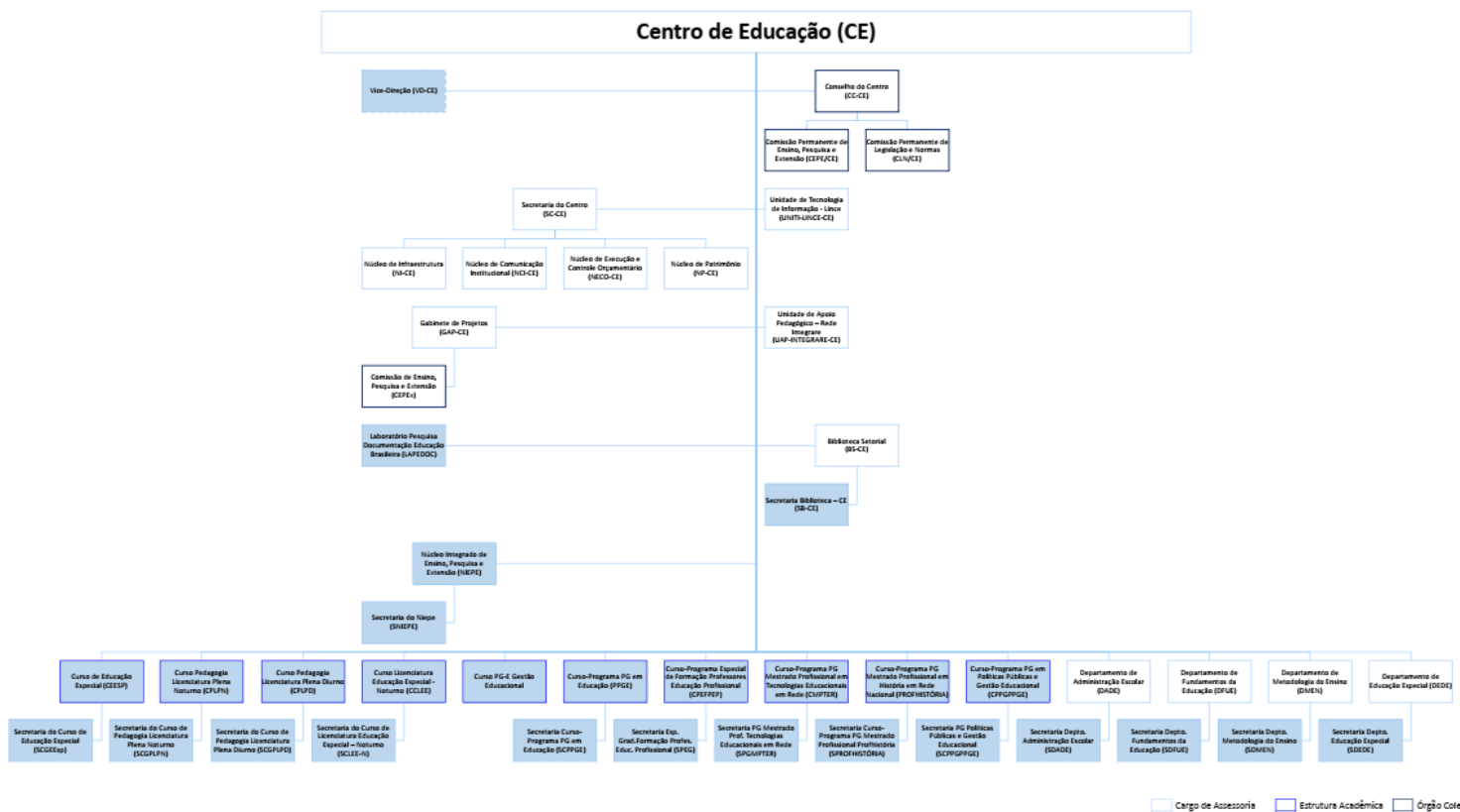


Fonte: Organograma disponível em 20 março de 2021: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/organogramas/>>.

Figura 21 – Organograma do Centro de Educação – UFSM (versão atual)



Organograma do Centro de Educação



Cargo de Assessoria
 Estrutura Acadêmica
 Órgão Colegiado
 Sem código SIGRS

Fonte: COPPLAD / PROPLAN / UFSM Outubro, 2021

Fonte: Disponível em :< https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2021/11/Organograma-CE_2021.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2021.

No Centro de Educação, a atualização que precisa ser observada é que enquanto no modelo antigo de organograma o Programa de PG em Políticas Públicas e Gestão Educacional (PPPG), com o curso de Mestrado Profissional, aparece sem secretaria. Ocorre que com a criação do PPPG em 2015, o já existente curso de Especialização em Gestão Educacional (na modalidade *Lato Sensu*) passou a compor o menu de cursos deste Programa de Pós-graduação. Assim sendo, o secretário do CEGE passou a ficar responsável pelo PPPG e seus respectivos cursos (mestrado profissional e especialização). No organograma novo, conforme demonstra a Figura 21, o secretário aparece na secretaria do Mestrado Profissional, que é a forma como o SIORG permite ser apresentado, ao invés de estar lotado na secretaria do Programa.

Os recursos humanos das secretarias dos cursos de graduação no Centro de Educação, segundo as informações do site do Centro de Educação <<https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ce/graduacao>>, estão compostos com um servidor por curso, ou seja, cinco cursos e cinco secretários.

Quanto aos dados regimentais dos cursos de graduação, o Regimento Interno do Centro de Educação, disponível no site data de 2002 e traz em sua redação no Título III – Do ensino, da pesquisa e da extensão, Capítulo I – Do Ensino as especificações dos Cursos de Graduação, sendo que entre as especificações são apresentadas as figuras de Colegiado de Curso, os coordenadores de curso. Nos subitens aparecem as competências ou incumbências de cada uma das figuras supracitadas e suas composições.

Entre as competências do Coordenador de Curso estão:

- I – Integrar o Conselho do Centro de Educação, na qualidade de membro nato;
- II – elaborar proposta para a programação acadêmica a ser desenvolvida e submetê-la ao colegiado de curso, dentro dos prazos previstos no Calendário Escolar;
- III – convocar, por escrito, e presidir as reuniões do colegiado de Curso;
- IV – enviar, regularmente, à Pró-Reitoria competente, cópias das atas das reuniões do colegiado de curso;
- V – providenciar a obtenção da nominata dos representantes e zelar para que a representatividade do colegiado de curso esteja de acordo com a legislação vigente;
- VI – representar o colegiado de curso, sempre que se fizer necessário;
- VII – cumprir ou promover a efetivação das decisões do colegiado de curso;
- VIII – promover as articulações e inter-relações que o colegiado de curso deverá manter com os diversos órgãos de administração acadêmica;
- IX – submeter ao Diretor do Centro de Educação os assuntos que requerem ação dos órgãos superiores;

- X – assegurar o desenvolvimento dos programas e do regime didático, propondo, quando necessário, as medidas acadêmicas e administrativas pertinentes;
- XI – encaminhar ao órgão competente, por meio do Diretor do Centro de Educação, as propostas de alteração curricular aprovadas pelo colegiado de curso;
- XII – orientar, coordenar e supervisionar as atividades de curso e, quando de interesse, representar junto aos departamentos sobre a conveniência de substituir docentes;
- XIII – solicitar aos departamentos, a cada semestre letivo, a oferta das disciplinas necessárias ao desenvolvimento de curso;
- XIV – promover a adaptação curricular dos alunos, quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente;
- XV – exercer a coordenação da matrícula dos alunos, em âmbito de curso, em colaboração com o órgão central de matrícula;
- XVI – acompanhar e avaliar a execução curricular, propondo aos departamentos medidas para melhor ajustamento do ensino, da pesquisa e da extensão aos objetivos de curso;
- XVII – representar junto ao Diretor do Centro de Educação e ao chefe de departamento nos casos de transgressão disciplinar docente e discente;
- XVIII – examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelo elenco discente;
- XIX – exercer as demais atribuições que lhe sejam atribuídas por lei. (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CENTRO DE EDUCAÇÃO, 2002, pp. 28-29)

As competências atribuídas ao coordenador de curso do Centro de Educação, em questões relacionadas a gestão, são equivalentes das competências dos coordenadores das outras duas unidades de ensino analisadas. E assim como elas, não estão desligadas de atividades técnicas e administrativas, ou seja, são competências que necessitam de um apoio e assessoramento, sendo impossível o seu desenvolvimento e execução por apenas um coordenador.

Porém, não consta nada no Regimento Interno do Centro de Educação, sobre as atribuições e competências dos secretários e, portanto, não foi possível fazer a análise das mesmas. Este fato remete também a outras reflexões que apareceram nos depoimentos dos sujeitos da pesquisa sobre a organização e distribuição das atividades das secretarias, pois se não existe descrições de atribuições, como delimitar a partir de onde e até onde essas atividades podem ser desenvolvidas?

A não descrição aliada a subordinação do secretário ao coordenador, pode trazer insegurança no trabalho de ambos, o que por consequência interfere na qualidade das atividades desenvolvidas. Tanto o servidor técnico, como o docente coordenador, fica reféns da falta de orientação para balizar as atividades, portanto novamente salientamos a necessidade da organização de documentos que sinalizem e regulem as atividades das secretarias de cursos de graduação.

Estas descrições apresentadas são os dados relevantes para esta pesquisa, conforme a adaptação do Cubo de Bray e Thomas (2015), apresentada na Figura 3

em que buscamos no Nível Geográfico as unidades de ensino selecionadas; Grupos Demográficos os cursos de graduação presenciais; e nos Aspectos Socioeducacionais, as estruturas administrativas.

A partir destas descrições iremos proceder a segunda etapa da pesquisa que é a interpretação dos dados.

4.1.2 Interpretação

Para interpretarmos os dados, analisamos o contexto total de cada unidade de ensino, tendo em vista buscarmos entender cada uma a partir dos referenciais utilizados na pesquisa.

4.1.2.1 Campus de Palmeira das Missões

O Campus de Palmeira das Missões é uma unidade de ensino que desenvolve suas atividades letivas desde 2006, possui sete cursos de graduação que integram as áreas do conhecimento de Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde e Ciências Sociais e Aplicadas. Nesse sentido, percebe-se que o Campus de Palmeira das Missões é um campus novo que surgiu de uma política pública que reflete o momento de expansão, ou seja, a existência do campus é proveniente de uma gestão societal (PAULA, 2005), que busca atender as demandas da sociedade, principalmente na perspectiva de acesso e desenvolvimento regional.

Possui cursos diurnos e noturnos, atendidos por um total de 85 docentes e 37 Técnicos Administrativos em Educação, dentre esses técnicos cinco exercem suas atividades especificamente na secretaria de cursos de graduação. Nesse sentido, percebemos que na criação do campus, além da expansão territorial foi levado em consideração as demandas locais, na perspectiva da oferta de curso noturno que possibilita o acesso ao estudante trabalhador; uma política de inclusão.

Observamos que a expansão também se dá no atendimento as demandas, pois a secretaria integrada, facilita o acesso, ampliando as possibilidades. E esta é uma demanda de qualidade que é apresentada pelos critérios de avaliação de eficácia e eficiência (SANDER, 2007), no sentido de integrar as secretarias para o atendimento das atividades otimizando recursos materiais e humanos.

O Campus possui um Regimento Interno que data de 2019, portanto um Regimento bastante atual que já conta com a estrutura de secretarias integradas. No

Regimento, as estruturas administrativas de ensino em cursos de graduação são compostas de Colegiado, Núcleo Docente Estruturante, Coordenação e Secretaria.

Como o foco de nossa pesquisa é a gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação, na perspectiva da modernização proposta pela UFSM de implementação de secretarias integradas, olhamos para as competências da Coordenação de Curso e incumbências dos servidores lotados na Secretaria de cursos e do chefe da secretaria.

Entre outros aspectos de representatividade que foram descritas no subcapítulo anterior, destacamos as competências administrativas do Coordenador de Curso de Graduação que seguem: elaboração de proposta para a programação acadêmica do curso dentro dos prazos do calendário institucional; cumprir e promover a deliberações do colegiado; promover a articulação do colegiado com outros órgãos da administração acadêmica; assegurar a observância dos programas e regime didático; solicitar aos departamentos a oferta das disciplinas; promover a adequação curricular; exercer a coordenação e matrículas; representar junto ao Diretor do Campus e ao chefe do departamento os casos de transgressão disciplinas discente e examinar as questões suscitadas pelos discentes (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES, 2019).

Diante dessas competências, evidenciamos que o coordenador assume o papel de gestor na perspectiva de liderança, pois organiza o funcionamento do curso amparado por uma comissão colegiada, indicando assim a descentralização da gestão conforme o modelo sociopolítico de Libâneo (2012).

Nas incumbências dos servidores da secretaria de cursos, destacamos: prestação de assessoria direta ao coordenador; classificação de documentos e suas tramitações; orientação de bolsistas; expedição de documentos de sua competência; divulgação de documentos por ordem superior; cumprir e fazer cumprir as determinações pertinentes ao serviço; redação de documentos referente aos cursos; atender e orientar pessoas que demandem à secretaria; prestar informações; estudar e propor rotinas administrativas para qualifica-las; dar conhecimento aos atos do curso; auxiliar na supervisão do curso; organizar e secretariar reunião do colegiado; auxiliar a elaboração de relatórios; manter atualizada o cadastro das legislações de interesse dos cursos; auxiliar na elaboração da oferta; auxiliar na elaboração do plano de trabalho; divulgar os horários e salas de aulas para as disciplinas dos cursos; manter atualizado o ementário dos cursos; auxiliar no controle do espaço físico e seus

equipamentos zelando pela conservação e manutenção; auxiliar nas tramitações das formaturas e desempenhar demais atos inerentes as atribuições (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES, 2019).

Diante disso, torna-se necessário fazer algumas observações importantes. A dicotomia apresentada por Libâneo (2012), quanto aos modelos de gestão, fica bastante evidente quando se observa que a maioria dessas incumbências são decorrentes de processos de hierarquização, porém aparece a possibilidade desses servidores que atuam em secretarias “estudar e propor” rotinas para qualificar e descentralizar o trabalho, ratificando a tendência de valorização da participação.

Ao chefe da secretaria damos destaque as incumbências: dirigir, orientar, supervisionar e coordenar a execução das atividades da secretaria; assessorar o Diretor do Campus nos assuntos da secretaria; apresentar ao Diretor do Campus o plano de trabalho e os relatórios da secretaria e exercer as demais atribuições inerentes a função. (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES, 2019).

De acordo com estes destaques podemos inferir que o chefe da secretaria está interligado à Direção do Campus e é responsável pela organização e coordenação da secretaria que, por sua vez, exerce suas atribuições de forma a conduzir o funcionamento dos cursos desde as divulgações de datas e atos dos cursos, assim como auxilia os coordenadores na oferta de disciplinas e organização de reuniões. Também, emite documentos relacionados as atribuições da secretaria e é responsável pela redação dos documentos oficiais dos cursos.

A secretaria exerce a função de assessoramento à coordenação, incluindo matrícula/ajustes, atendimento a estudantes e, também, a produção de relatórios dos cursos. O Coordenador, por sua vez, organiza as atividades do curso, representa o curso e preside as reuniões de colegiado mantendo-o atualizado e em articulação com a legislação educacional vigente e com os órgãos de administração acadêmica, entre outros. É responsável pela análise de questões suscitadas pelos discentes, além de assegurar o cumprimento das determinações do curso, seus programas e regime didático, assim como a adequação curricular nos casos necessários e a observação da conduta disciplinar. Essas relações, segundo Franco e Longhi (2021), precisam de acompanhamento, que é função do gestor, ou seja, os gestores precisam manter uma organização prévia, por meio de planejamento participativo, execução das estratégias de ação de forma colaborativa e permeados pela avaliação institucional que

potencializa uma visão diagnóstica e de retroalimentação dos processos de gestão administrativa, pedagógica e financeira do curso.

4.1.2.2 Centro de Tecnologia

O Centro de Tecnologia é uma unidade de ensino que desenvolve suas atividades letivas desde 1960, quando fundado pela Associação Santamariense Pró-Ensino Superior (ASPES) chamava-se de Centro Politécnico, hoje como uma unidade de ensino que compõe a estrutura da UFSM possui 14 cursos de graduação que integram as áreas do conhecimento de Ciências Exatas e da Terra, Ciências Sociais e Aplicadas e Engenharias.

Todos os cursos são diurnos e são atendidos por um total de 210 docentes e 90 Técnicos Administrativos em Educação, dentre esses técnicos sete exercem suas atividades especificamente em secretarias de graduação e, como já mencionado, outros técnicos não estão “no sistema” em secretarias, mas exercem suas atividades nos cursos de graduação.

O Centro, possui um Regimento Interno que data de 2016 com alterações em 2017, portanto podemos considerar um Regimento atualizado, que prevê as secretarias como parte integrante dos cursos. No Regimento aparecem as estruturas administrativas que tratam de ensino nos cursos de graduação compostos de Colegiado, Coordenação e Secretaria. Diante do exposto percebemos que recentemente o centro preocupou-se em atualizar seu regimento que relacionamos com a necessidade de transformações influenciadas pelos contextos emergentes, apresentados por Morosini (2014).

Assim, como na interpretação do Campus de Palmeira da Missões, olhamos para a coordenação de curso e secretarias, no Centro de Tecnologia tratadas por incumbências do Coordenador e as competências das Secretarias de Cursos.

Ao coordenador incumbe, entre as representações junto ao Centro: a elaboração de proposta para a programação acadêmica do curso dentro dos prazos do calendário institucional; cumprir e promover a deliberações do colegiado; promover a articulação do colegiado com outros órgãos da administração acadêmica; assegurar a observância dos programas e regime didático; orientar, coordenar e fiscalizar as atividades, e quando de interesse solicitar ao departamento a substituição e docente; solicitar aos departamentos a oferta das disciplinas; promover a adequação curricular; exercer a coordenação e matrículas; representar junto ao Diretor do Centro e ao chefe

do departamento os casos de transgressão disciplinas discente; preservar os interesses individuais e dados de desempenho acadêmico; orientar e encaminhar os estudantes a Unidade de Apoio Pedagógico; diante da necessidade decidir *ad referendum* matérias de competência do colegiado e examinar as questões suscitadas pelos discentes (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CENTRO DE TECNOLOGIA, 2017).

Diante dessas incumbências de gestão, destacamos a preocupação da gestão não só administrativa que, para Dalla Corte e Lunardi (2021), apresentam como indicativos de qualidade, mas, também, a evidência da vertente de um acompanhamento pedagógico específico pela unidade de apoio pedagógico (UAP).

Aos secretários de curso destacamos as incumbências: dirigir, coordenar e executar as atividades da secretaria; assessorar o coordenador; secretariar reuniões, organizando todo o expediente; apresentar ao coordenador os expedientes dando subsídios para as decisões quando solicitado; orientar servidores e estudantes quanto aos direitos e deveres; auxiliar na solicitação da oferta aos departamentos, organizar e secretarias as formaturas e desempenhar as demais atribuições inerentes a secretaria (UFSM, REGIMENTO INTERNO DO CENTRO DE TECNOLOGIA, 2017).

De acordo com esses destaques podemos inferir que o secretário exerce suas atribuições de assessoramento ao coordenador, organizando e elaborando as atividades administrativas do curso desde as reuniões e ofertas até o atendimento ao público na prestação de informações, matrículas/ajustes, entre outras. O coordenador, por sua vez, organiza, coordena e fiscaliza as atividades do curso, sendo o articulador deste com a legislação vigente e o colegiado, cumprindo e fazendo cumprir as determinações e preocupando-se também com aspectos pedagógicos e humanos. Então, conforme descrito, percebemos movimentos de atendimento a questões emergentes como a gestão social e não só administrativa, porém não demonstra uma participação mais ativa dos secretários, fato este que Carvalho (2013) apresenta como amadurecimento dos processos de gestão universitária, que estão em constantes embates influenciados pelo mundo globalizado.

4.1.2.3 Centro de Educação

O Centro de Educação é uma unidade de ensino que desenvolve suas atividades letivas desde 1970 quando, então, era chamado de Centro de Ciências

Pedagógicas. Hoje o Centro de Educação possui cinco cursos de graduação que integram a área do conhecimento de Ciências Humanas.

Possui cursos diurnos e noturnos, atendidos por um total de 112 docentes e 43 Técnicos Administrativos em Educação, dentre esses técnicos cinco exercem suas atividades especificamente nas secretarias de cursos de graduação.

Como não poderia deixar de ser, o Centro de Educação, pela própria finalidade de compromisso social, apresentada no seu Regimento Interno, oferta dois cursos com possibilidade de acesso diurno ou noturno (pedagogia diurno e pedagogia noturno; educação especial diurno e educação especial noturno), atendendo a responsabilidade social de inclusão dos estudantes trabalhadores. Esse aspecto Morosini (2016) apresenta como qualidade de serviços prestados, mas, também, se refere a qualidade pela diversidade e equidade.

O Centro de Educação possui um Regimento Interno que data de 2002, portanto um Regimento antigo que, em sua redação, não apresenta todos os cursos que atualmente estão em oferta e consecução de suas atividades acadêmicas. Nessa direção, o respectivo Regimento Interno não traz a figura de secretaria de curso. No Regimento as estruturas administrativas que tratam de ensino nos cursos de graduação são compostas pelo Colegiado e Coordenação de Curso, o que causa um certo estranhamento considerando que uma secretaria minimamente faz parte da engrenagem administrativa e financeira de um curso. O aspecto importante a se ressaltar desta situação, é que ela expressa também a lógica das constantes transformações apontadas por Cossio (2000), pois a ausência da secretaria data do ano de 2002, o que sugere que naquela época, a vertente de organização dos cursos, neste Centro, não priorizava as especificidades de secretarias, como hoje apresentam os outros dois Centros analisados.

Como não aparece as secretarias no Regimento do Centro de Educação, olhamos apenas para a Coordenação de Curso, aqui chamadas de incumbências dos coordenadores de curso.

Ao coordenador incumbe, entre as representações junto ao Centro: elaboração de proposta para a programação acadêmica do curso dentro dos prazos do calendário institucional; cumprir e promover a deliberações do colegiado; promover a articulação do colegiado com outros órgãos da administração acadêmica; assegurar a observância dos programas e regime didático; orientar, coordenar e fiscalizar as atividades, e quando de interesse solicitar ao departamento a substituição e docente;

solicitar aos departamentos a oferta das disciplinas; promover a adequação curricular; exercer a coordenação de matrículas; acompanhar e avaliar a execução curricular, propondo melhorias, representar junto ao Diretor do Centro e ao chefe do departamento os casos de transgressão disciplinas discente; examinar as questões suscitadas pelos discentes e exercer demais atribuições por força de lei.

Da mesma forma que ressaltamos anteriormente, como o regimento é antigo, percebe-se que o conteúdo que o compõe é muito baseado na concepção de gestão técnico-científica fundamentada em Libâneo (2012) e gerencialista que Paula (2005) aborda, aparecendo o coordenador como organizador e controlador das atividades do curso, muito embora apareça a subordinação as deliberações colegiadas.

Como o regimento é antigo, e por não trazer a figura do secretário de curso, podemos inferir que o coordenador teria atualmente, legalmente, as atribuições de coordenar e executar todas as funções para o funcionamento do curso, incluindo a secretaria, porém:

De acordo com o Artigo 8º da Lei N º 11.091, de 12 de janeiro de 2005, se considerado o ensino de graduação, é atribuição geral de um Servidor Técnico-Administrativo em Educação que atua como secretário de curso: i) planejar, organizar, executar ou avaliar as atividades inerentes ao apoio técnico administrativo do curso; e ii) executar tarefas específicas, utilizando-se de recursos materiais, financeiros e outros de que a universidade disponha, a fim de assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade das atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito do curso de graduação. (UFSM, 2013, p. 57).

Portanto, por força de lei, conforme consta no Guia da Coordenação elaborado pela Pró-Reitoria de Graduação da UFSM, e de acordo com a estrutura apresentada no organograma do Centro de Educação, podemos inferir que a figura do secretário de curso existe e exerce suas atividades de apoio técnico administrativo ao curso, executando tarefas para as atividades dos cursos de graduação. Ratificando o que este estudo vem apontando: as formas de gestão e as estruturas administrativas estão em constantes modificações e estas não estão evidenciadas no regimento em questão por ter sido elaborado antes da referida lei.

Com base nas etapas metodológicas do Método Comparativo de Bereday (MANZON, 2015), passamos para a fase da justaposição, em que os dados serão analisados quanto as suas semelhanças e diferenças. Para esta fase adotaremos legendas facilitando a visualização da unidade de ensino que está sendo apresentada.

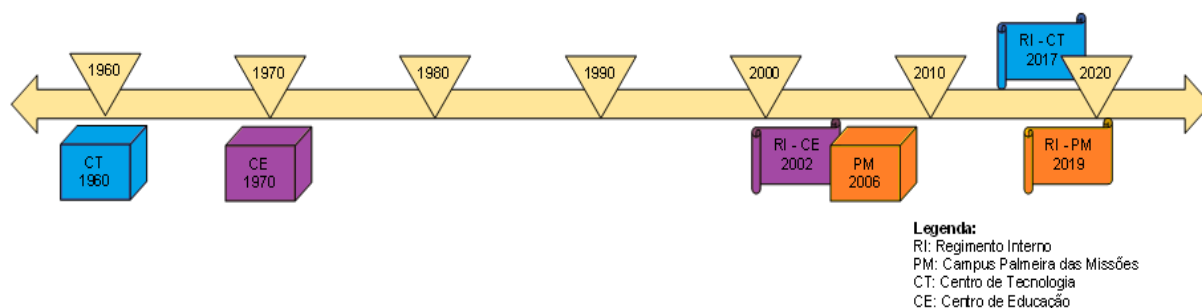
4.1.3 Justaposição

Este subcapítulo está organizado em três subgrupos, de forma a apresentar o foco da pesquisa, conforme a representação da adaptação do Cubo de Bray e Thomas (2015) como ferramenta de interpretação.

4.1.3.1 Nível Geográfico

No Nível Geográfico temos as unidades de ensino selecionadas que, conforme apresentadas anteriormente, possuem diferenças entre si. A que iremos abordar é o aspecto temporal, tanto no tempo de atividades, como na atualização de seus regimentos internos. Para uma melhor visualização destes aspectos temporais criamos uma linha do tempo que será apresentada na Figura 22. Salientamos que, a fim de uma identificação visual, iremos utilizar a cor laranja para o Campus de Palmeira das Missões, a cor azul para o Centro de Tecnologia e a cor roxa para o Centro de Educação.

Figura 22 – Linha do tempo das Unidade de Ensino e seus atuais Regimentos



Fonte: Elaborada pela autora.

Conforme a Figura 22 demonstra, o Regimento Interno mais novo é o do Campus de Palmeira das Missões e, neste caso, é um Regimento que estará mais próximo a realidade do campus. O Regimento do Centro de Tecnologia teve uma atualização recente, assim podemos inferir que houve a necessidade de adequação e, portanto, uma proximidade ao contexto atual. Quanto ao Regimento do Centro de Educação, que data de 2002, podemos utilizá-lo como base para os estudos, porém é necessário um cuidado maior na interpretação pois no decorrer de quase 20 anos a realidade do próprio Centro, conforme apresentada na interpretação, já foi modificada.

Na análise dos três contextos, assim como já abordado, fica evidente as transformações que ocorreram nas vertentes de formas de gestar. Sendo possível uma relação destas com o anseio da comunidade nas questões de desburocratização e qualidade na gestão que aparecem como objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional da UFSM (2016-2026).

4.1.3.2 Grupos Demográficos

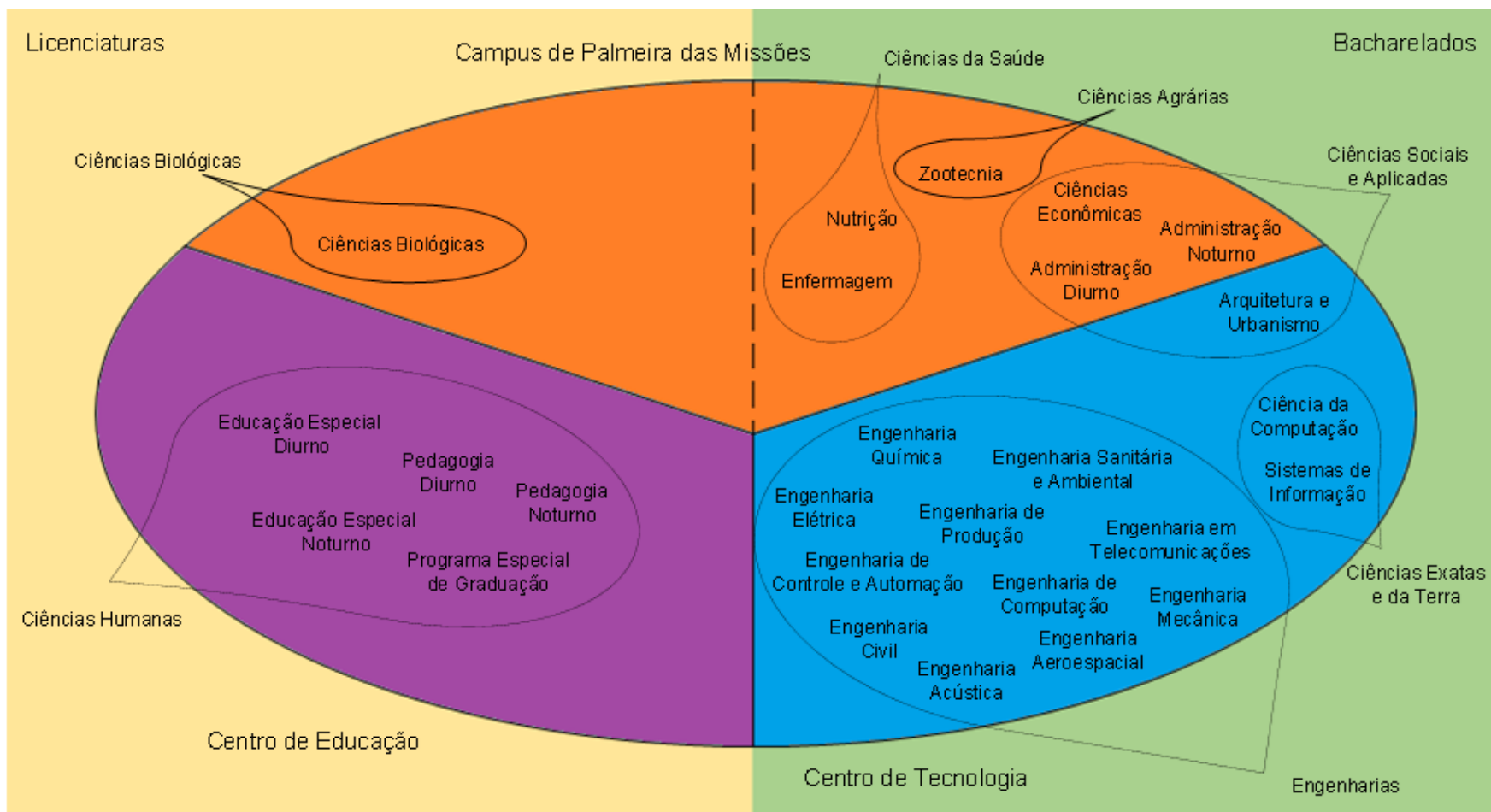
Quanto aos grupos demográficos, cursos de graduação, percebemos diferenças que devem ser apontadas.

A primeira delas é a composição da totalidade de cursos, em que o Campus de Palmeira das Missões envolve cursos de licenciatura e bacharelados, já o Centro de Tecnologia possui apenas bacharelados e o Centro de Educação são as licenciaturas.

Também, podemos visualizar as diferenças nas áreas de conhecimento em que no Campus de Palmeira são quatro áreas do conhecimento – Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Ciências da Saúde e Ciências Sociais e Aplicadas; o Centro de Tecnologia, são três áreas - Ciências Exatas e da Terra, Ciências Sociais e Aplicadas e Engenharias; e o Centro de Educação, é uma área – Ciências Humanas.

A Figura 23 apresenta essas divisões em que os cursos de graduação de cada uma das unidades estão inseridos.

Figura 23 – Áreas dos cursos de graduação em suas unidades

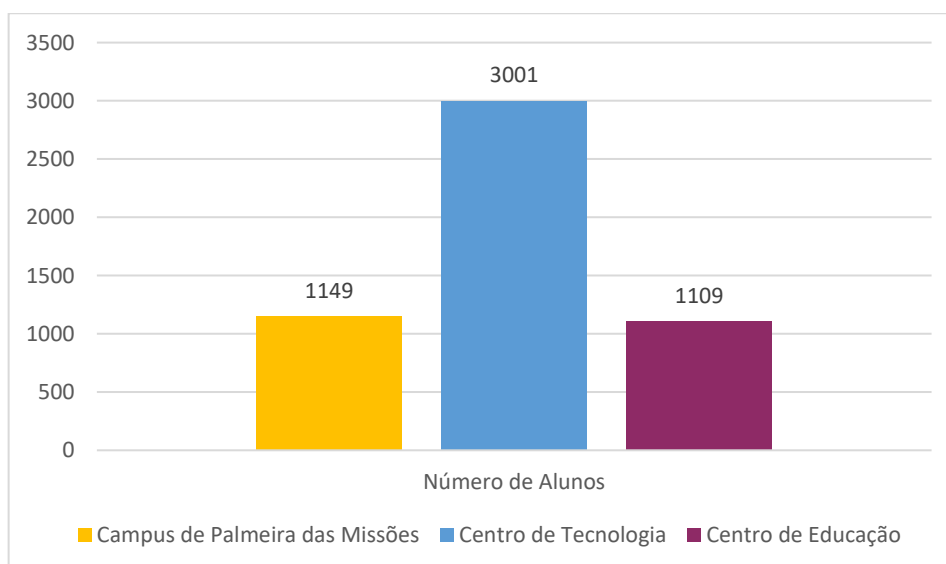


Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados apresentados.

Com base na Figura 23 podemos verificar que o Centro de Tecnologia possui entre as unidades de ensino, maior concentração de cursos e, em sua maioria, na área de engenharias. O Centro de Educação é a unidade, entre as escolhidas para a pesquisa, que tem menor número de cursos e todos na mesma área: Ciências Humanas. Já o Campus de Palmeira das Missões é a unidade mais diversificada abrangendo quatro áreas do conhecimento: Ciências Biológicas, Ciências da Saúde, Ciências Agrárias e Ciências Sociais e Aplicadas; entre a licenciatura e os bacharelados. Essas diferenças podem ser relacionadas com as demandas sociais, tendo em vista que o Campus de Palmeira, por estar isolado, necessita de uma diversidade maior para atender a região em que está inserido. Já as outras duas unidades de ensino, encontram-se no campus sede, o que possibilita uma maior especificidade das unidades, pois o campus conta com outra unidade de ensino.

Quanto a quantidade de alunos vinculados aos centros/cursos, elaboramos alguns gráficos para melhor apresentar os dados. O Gráfico 3 apresenta o número de alunos por unidade de ensino e o Gráfico 4 a média de alunos por unidade de ensino.

Gráfico 3 – Número de Alunos por Unidade de Ensino

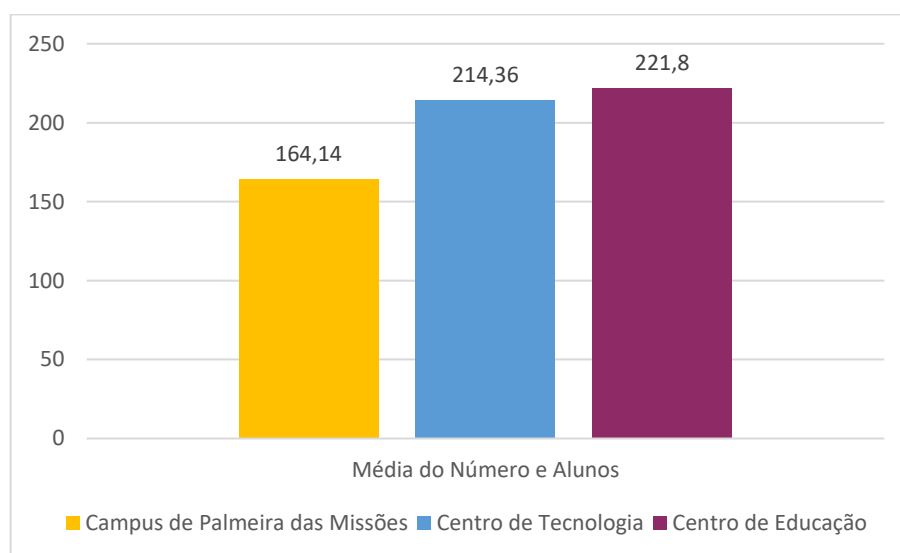


Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do site UFSM em Números, disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>.

Conforme evidenciado no Gráfico 3, o Centro de Tecnologia é a Unidade de Ensino que tem o maior número de alunos, porém para análise mais pontual, tendo em vista o número superior de cursos oferecidos pela unidade de ensino, observaremos o número médio de alunos por curso.

Para a organização do Gráfico 4, que apresenta a média de alunos por curso, dividimos o total de alunos de cada unidade pelo número de cursos que possui, conforme segue: 1.149 alunos divididos por sete cursos, resulta em 164,14 alunos por curso no Campus de Palmeira das Missões; 3.001 alunos divididos por 14 cursos, resulta em 214,36 alunos por curso em média no Centro de Tecnologias; e 1.109 alunos divididos por cinco cursos, resulta em 221,8 alunos por curso no Centro de Educação. Salientamos que foi utilizado, quando necessário, o arredondamento em duas casas decimais.

Gráfico 4 – Média de Alunos por Curso nas Unidade de Ensino



Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados do site UFSM em Números, disponível em: <<https://portal.ufsm.br/ufsm-em-numeros/publico/index.html>>.

No Gráfico 4, podemos observar que o Centro de Educação é a unidade de ensino que possui o maior número de alunos, em média, por curso. O Campus de Palmeira da Missões possui o menor número. O que possibilita a dimensionarmos que a proposta de secretarias integradas precisa ser pensada e articulada pelo número médio de alunos, e não por quantidade de cursos, para garantir uma equidade na demanda de trabalho dos servidores lotados nestas secretarias. Esta perspectiva surgiu nos depoimentos dos colaboradores da pesquisa, quando questionados sobre as atividades na secretaria integrada: “Depende muito do número de alunos em cada curso. Existem Cursos com uma grande quantidade de alunos e outros com menos” (RESPONDENTE 7).

Essa perspectiva de equidade, também foi apresentada como contexto emergente e inovador: “Acredito que [...] será um salto de modernização e contribuirá muito no que se refere ao bom funcionamento dos setores e principalmente ao uso adequado dos recursos físicos e humanos” (RESPONDENTE 4).

4.1.3.3 Aspectos Socioeducacionais:

Quanto aos aspectos socioeducacionais, em se tratando de estruturas administrativas, abordamos os aspectos regimentais. Em um primeiro momento, salientamos a necessidade de cautela na interpretação dos dados destes aspectos, pois trata-se de documentos elaborados em momentos históricos diferentes, como já apresentados na interpretação.

A principal diferença encontrada foi a figura da secretaria de curso, objeto deste estudo, pois ela aparece, ou não, em três situações diferentes. No Campus de Palmeira das Missões a secretaria é parte integrante da estrutura do campus, logo possui uma estrutura e funcionamento próprio. No Centro de Tecnologia é vinculada ao curso que possui na pessoa do servidor da secretaria suas incumbências. E no Centro de Educação, no Regimento, inexistente a indicação da secretaria de curso.

Diante do exposto, surge nos depoimentos da pesquisa, um contraponto interessante, pois aborda a estrutura de secretaria integrada que consta na proposta de modernização da UFSM, e aparece no Regimento Interno do Campus de Palmeira das Missões, com a incerteza diante do funcionamento da mesma:

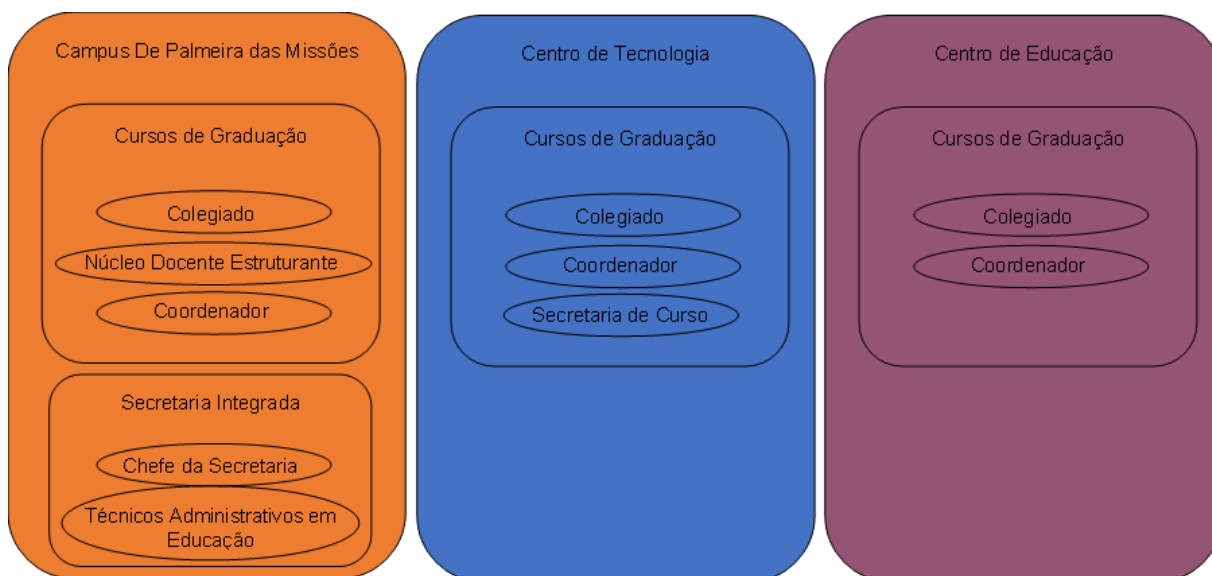
É importante a gestão estar olhando para esse lado, procurando a modernização dos processos administrativos, buscando otimização dos recursos materiais e humanos. Porém, tive a experiência de ter [...] muitos problemas a respeito da padronização das informações, ou seja, para uma mesma dúvida, diferentes secretarias emitiam diferentes -informações para alunos e docentes. Isso gerava transtorno e desencontro de informações. Acredito que não basta somente implementar as secretarias integradas, mas sim é preciso ter um olhar sistemático para ter um constante treinamento. (RESPONDENTE 8)

Além disso, o Respondente 10 afirma: “Penso ser interessante, desde que haja efetivamente um trabalho coletivo nas secretarias”.

Entre as semelhanças das unidades de ensino estão a presença do Colegiado de Curso como órgão deliberativo e o Coordenador de Curso como articulador desta engrenagem e do funcionamento do curso. Uma quarta figura aparece no Regimento do Campus de Palmeira das Missões, o Núcleo Docente Estruturante (NDE) que é um órgão consultivo e propositivo.

A Figura 24 apresenta a representação da estrutura dos cursos de graduação nas unidades de ensino em análise, considerando seus Regimentos Internos atuais.

Figura 24 – Organização Regimental dos Cursos de Graduação



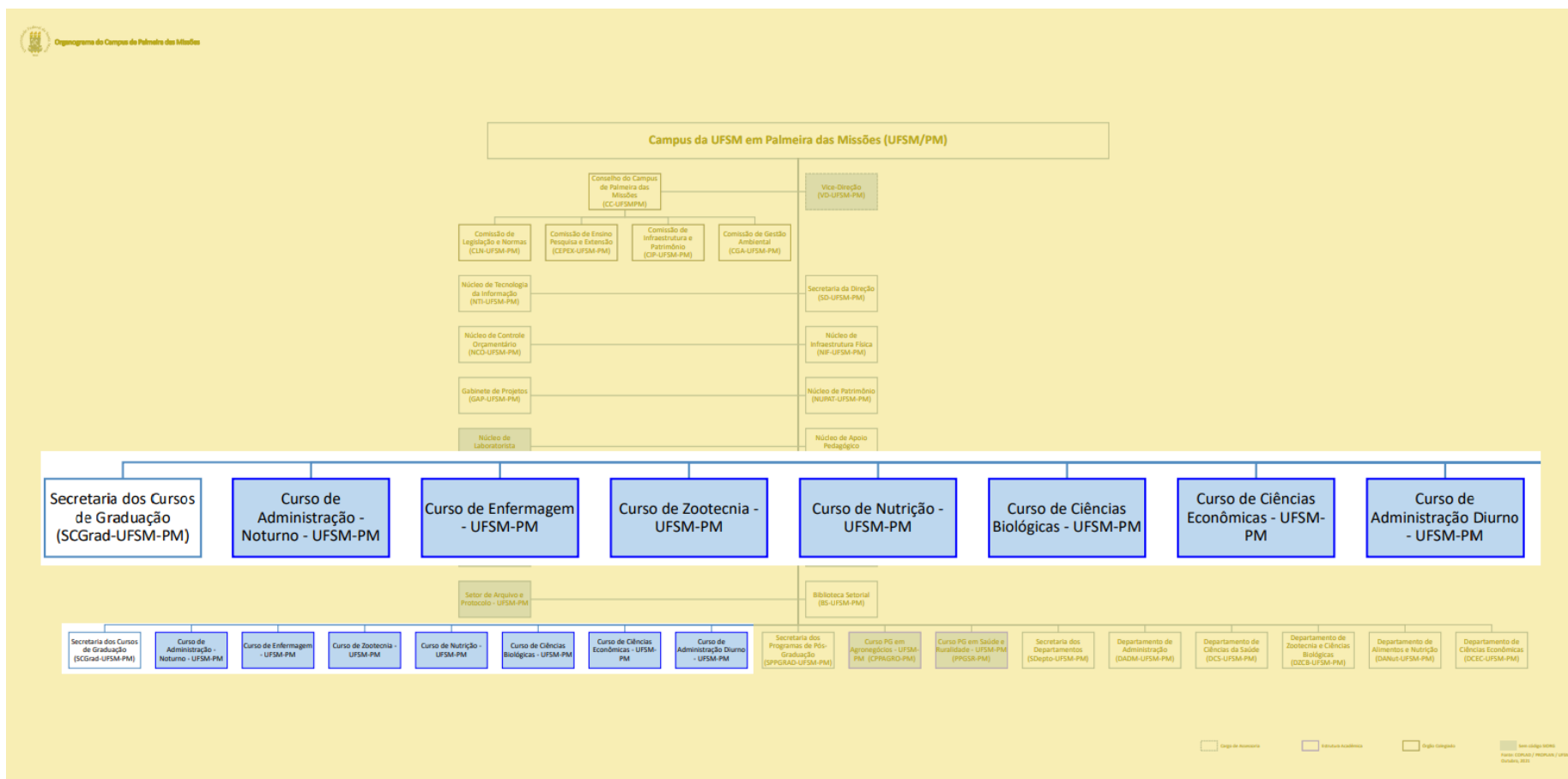
Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados apresentados.

Nesta Figura 24 apresentamos a estrutura regimental, ou seja, válida em cada unidade de ensino em estudo, porém para dimensionarmos como essa estrutura se concretiza na prática, ou seja, como seria a estrutura física da organização das unidades de ensino conforme o que está em ação efetivamente.

Destacamos que as estruturas que serão apresentadas nas Figuras 25, 26 e 27, evidenciam o distanciamento entre a secretaria e os cursos no organograma do Campus de Palmeira das Missões, que contrasta com a vinculação dos organogramas das unidades de ensino do campus sede; e esta foi uma preocupação que surgiu, conforme manifesta o Respondente 2.

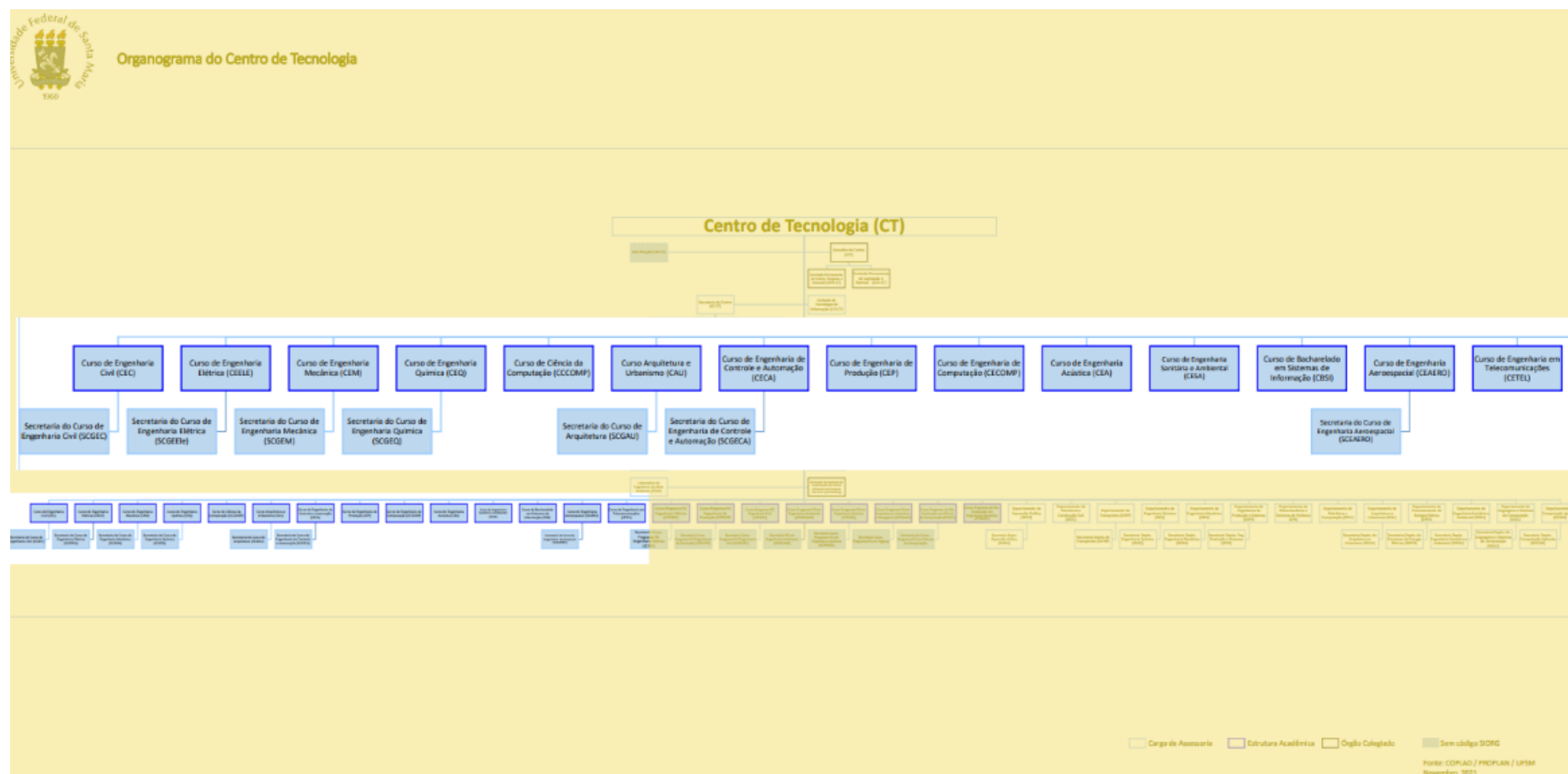
Em primeiro momento parece interessante a integração e padronização dos processos, porém acredito que seja necessário um estudo de riscos, pois os alunos consideram a secretaria do curso como porto seguro e necessitam de um atendimento personalizado.

Figura 25 – Destaque do Organograma do Campus de Palmeira das Missões



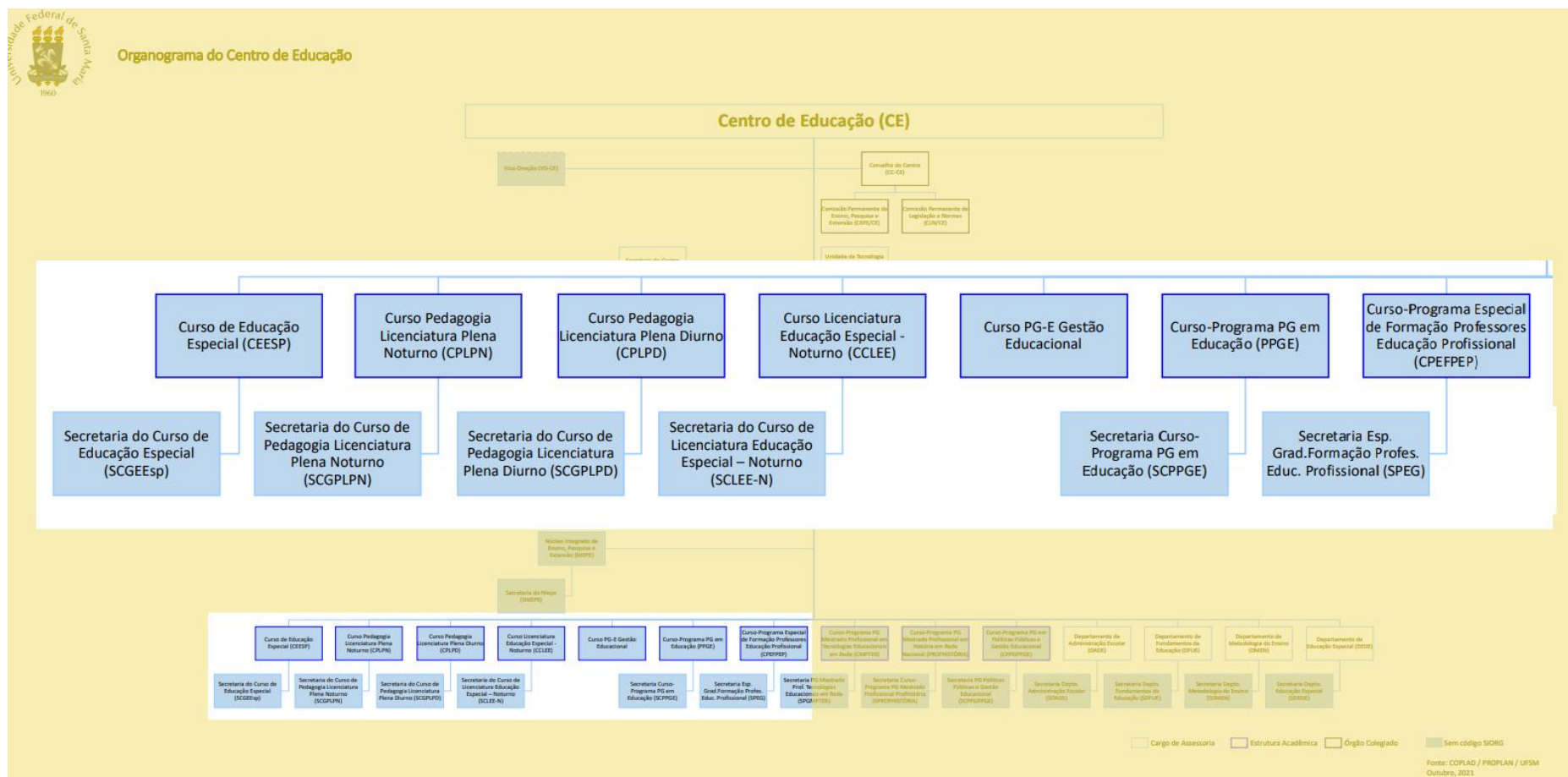
Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Organogramas da PROPLAN/UFSM disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/organogramas/>>.

Figura 26 – Destaque do Organograma do Centro de Tecnologia



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Organogramas da PROPLAN/UFSM disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/organogramas/>>.

Figura 27 – Destaque do Organograma do Centro de Educação



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos Organogramas da PROPLAN/UFSM disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/organogramas/>>.

Na Figura 25 visualizamos que aparecem os sete cursos de graduação do Campus de Palmeira das Missões em caixas na cor azul e na esquerda uma caixa com a secretaria de cursos na cor branca. Este organograma apresenta exatamente o que aparece no Regimento Interno do Campus de Palmeira das Missões. Essa questão, conforme adiantamos, gerou incerteza no Respondente 2, surgindo uma outra constatação nas respostas quanto a falta de clareza e conhecimento da proposta, conforme relata o Respondente 11: “Ainda não tenho uma opinião formada sobre o assunto. Acredito que mudanças são necessárias, mas não tenho esclarecimentos convincentes sobre as propostas e possibilidades”. Também o Respondente 14 manifesta: “Neste momento não tenho uma opinião formada. Meu conhecimento sobre a proposta é superficial, proveniente de comentários em reuniões ou conversas informais”.

Na Figura 26 aparecem os 14 cursos de graduação do Centro de Tecnologia, sendo que sete estão com suas secretarias e para os outros sete nada consta. De acordo com nossa pesquisa, foi verificado que alguns cursos estão, de forma experimental, implementando as secretarias integradas, porém, como ainda não estão oficialmente no sistema da UFSM, nada consta no organograma ou em documentos oficiais sobre estas secretarias. Esta estrutura apresentada no organograma reflete o que foi verificado em nossa pesquisa nos sítios dos cursos, e corresponde ao Regimento Interno que prevê a figura de secretarias interligadas aos cursos.

A Figura 27 dá destaque aos cinco cursos de graduação presenciais do Centro de Educação, porém, na organização da PROPLAN, os cursos de Especialização em Gestão Educacional e Pós-graduação em Educação, aparecem antes do Programa Especial de Graduação de Formação de Professores para a Educação Profissional – PEG. Além disso, o Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional, no qual o curso de Especialização em Gestão Educacional pertence, não consta no organograma. Fica, assim, o organograma atual do CE/UFSM com a imagem equivocada, apresentando sete cursos de graduação, sendo que na realidade são cinco e, em nível de pós-graduação, são quatro programas com seus respectivos cursos.

Verificamos que este organograma foi atualizado em outubro de 2021 no site da UFSM, porém não corresponde ao que consta efetivamente no Regimento Interno do Centro, que data de 2002. Entendemos que como no site do Centro os dados

apresentados são idênticos aos do organograma, que o Regimento Interno é que está em desacordo com a realidade atual.

Diante de todas as justaposições evidenciadas, e destacando as semelhanças e diferenças entre as três unidades de ensino analisadas, passamos às comparações simultâneas do estudo.

4.1.4 Comparação Simultânea

Para comparar estes contextos diversos iremos, em primeiro momento, observar os dados já evidenciados. São eles níveis geográficos, grupos demográficos e aspectos socioeducacionais.

Quanto aos níveis geográficos podemos comparar as unidades de ensino por localização, tempo de atividade e atualização de documentos. O Quadro 10 mostra estes aspectos de forma a compará-los.

Quadro 10 – Comparativo entre as unidades sua localização e seus marcos históricos

Unidades de Ensino	Campus de Palmeira das Missões	Centro de Tecnologia	Centro de Educação
Localização	Palmeira das Missões	Santa Maria - Camobi	Santa Maria - Camobi
Início das Atividades	2006	1960	1970
Data do Regimento	2019	2017	2002

Fonte: Elaborado pela autora, a partir do site da UFSM.

Conforme podemos observar no Quadro 10, as duas unidades de ensino mais antigas estão localizadas no Campus Sede em Santa Maria – região centro ocidental do estado, e a unidade descentralizada, bem mais nova, fica localizada na cidade de Palmeira das Missões, região noroeste do estado (ver Figura 1). Esta relação de tempo e espaço se dá em função das políticas públicas que foram acontecendo ao longo dos anos, como, por exemplo, o Campus de Palmeira das Missões tem suas origens nas metas do Plano Nacional da Educação (2001) e consolidada pelo REUNI (2007). Nesse sentido, as comparações de tempo e espaço entre estas unidades analisadas se justificam junto ao tempo histórico e respectivas políticas públicas em que estão relacionadas.

Quando olhamos a adequação desta perspectiva histórica e política expressa nos Regimentos Internos, percebemos que: o Campus de Palmeira das Missões possui o Regimento mais atualizado; o Centro de Tecnologia teve uma atualização

recente, o que remete a preocupação deste Centro em se adequar e modernizar sua organização, salientamos que a data de 2017 é anterior ao Memorando Circular 007/20019 – PROPLAN que propunha as Estruturas Mínimas para as unidades de Ensino da UFSM e, portanto, justifica-se a ausência das secretarias integradas; no caso do Centro de Educação, percebe-se que o Regimento em vigor está desatualizado e, portanto, não podemos fazer qualquer tipo de inferência a não ser que necessita de atualização (movimento já iniciado).

Quanto aos grupos demográficos, realizamos as comparações das comunidades atendidas verificando a quantidade de alunos, sua distribuição, suas áreas e a especificidade dos cursos, conforme organizado no Quadro 11. Dados demográficos mais específicos não estão disponíveis nos sítios eletrônicos, impossibilitando uma análise mais aprofundada dos mesmos.

Quadro 11 – Unidades de Ensino em números e especificidades

Unidades de Ensino	Campus de Palmeira das Missões	Centro de Tecnologia	Centro de Educação
Quantidade de Cursos	7	14	5
Quantidade de Alunos	1149	3001	1109
Média de alunos por Curso	164,14	214,36	221,8
Áreas do Conhecimento	Ciências Agrárias Ciências Biológicas Ciências da Saúde Ciências Sociais	Ciências Exatas e da Terra Ciências Sociais e Aplicadas Engenharias	Ciências Humanas
Tipo de Curso	Bacharelados Licenciatura	Bacharelados	Licenciaturas

Fonte: Elaborado pela autora, a partir da página

A partir do Quadro 11 verificamos que o Centro de Tecnologia é o maior entre a três unidades de ensino, em número de cursos e em quantidade de alunos, porém, o Centro de Educação é o que tem a maior média de alunos por curso. Já o Campus de Palmeira das Missões aparece com a menor média de número de alunos por curso.

Nesse sentido, ficam algumas provocações para futuras pesquisas, tendo em vista encontrar respostas para as questões de procura e oferta de vagas em cursos de graduação, incluindo as atuais políticas de inclusão e permanência. Comparando o Quadro 11 com relação aos dados do Quadro 10, passamos a questionar: a localização e/ou o tempo de atividade influenciam os grupos demográficos?

Quanto aos grupos demográficos, podemos comparar o aspecto da diversidade de sua composição e, para tanto, o Campus de Palmeira das Missões é o mais diverso, uma vez que abrange quatro áreas do conhecimento, com seus cursos formando licenciados ou bacharéis. Nesta comparação, o Centro de Tecnologia fica direcionado para as áreas do conhecimento de sua abrangência (três áreas), e seus cursos formando bacharéis. Já o Centro de Educação está dimensionado numa única área do conhecimento e seus cursos formando licenciados.

Esses aspectos, já tencionados também tomam forma em questionamentos para futuras pesquisas: algumas áreas do conhecimento são mais procuradas que as outras? Seriam as licenciaturas os cursos que mais captam alunos?

Quanto aos aspectos socioeducacionais, como já mencionado, o Campus de Palmeira é o mais novo entre as unidades de ensino analisadas, sendo o que possui a estrutura organizacional mais atualizada; salientamos o fato de que em sua origem o Campus já ter a estrutura no formato de secretarias integradas, retratando o contexto emergente em que fora instituído. Os Centros de Tecnologia e de Educação, por sua vez, vêm sofrendo mudanças organizacionais, algumas registradas nos documentos oficiais, outras não totalmente registradas. O Quadro 12 apresenta as estruturas evidenciadas durante toda a pesquisa e ressalta o que está presente nos registros ou não.

Quadro 12 – Composição na estrutura organizacional das unidades de ensino

Unidades de Ensino	Campus de Palmeira das Missões	Centro de Tecnologia	Centro de Educação
Colegiado de Curso	Sim	Sim	Sim
Núcleo Docente Estruturante	Sim	Não*	Não*
Coordenador de Curso	Sim	Sim	Sim
Secretaria de Curso	Sim	No Regimento como parte integrante do Curso. No organograma como subdivisão ligada hierarquicamente ao Curso	No Regimento nada consta. No organograma como subdivisão ligada hierarquicamente ao Curso

* Dados relativos aos Regimentos Internos e organogramas atuais.

Fonte: produzido pela autora, com base nos Regimentos Internos das unidades de ensino.

Conforme Quadro 12, podemos comparar as unidades de ensino observando as estruturas organizacionais, sendo que nas três unidades de ensino o Colegiado e o Coordenador aparecem no Regimento Interno compondo a estrutura dos cursos de graduação. O Núcleo Docente Estruturante (NDE²⁷) só aparece no Regimento do Campus de Palmeira das Missões, porém por ser um órgão consultivo, normalmente não aparece nos organogramas e, portanto, não podemos afirmar a inexistência dos mesmos sob a forma de outros registros no Centro de Tecnologia e Centro de Educação. E, dado que o foco desta pesquisa não está vinculado às atribuições deste órgão (NDE), não buscamos outros documentos que registrem sua existência.

A secretaria de curso, aparece apenas no Campus de Palmeira das Missões como subunidade independente. No Centro de Tecnologia, o Regimento apresenta a secretaria como parte integrante do Curso e no organograma uma subdivisão ligada hierarquicamente ao curso, aspecto que pode ser ratificado pela citação do Guia da Coordenação do Curso, já mencionado anteriormente. O Centro de Educação não expressa de secretaria de curso em seu Regimento, assim como o Centro de Tecnologia apresenta no organograma esta subdivisão do Curso.

Diante de todas estas comparações e questionamentos, chegamos ao ponto crucial que gerou a problemática desta pesquisa acerca da reestruturação e implementação de secretarias integradas na UFSM.

²⁷ NDE – O núcleo docente estruturante, é órgão colegiado, de caráter consultivo e propositivo, instituído pela Resolução n. 031/20117 da UFSM, e responsável pela concepção, acompanhamento, consolidação e avaliação do projeto pedagógico do curso.

Lembramos que o ponto de inquietude se originou especialmente da desvinculação da secretaria do curso de graduação de origem e, portanto, iremos comparar as atribuições dos coordenadores (curso) e dos secretários (secretaria). Os Quadros 13 e 14 apresentam, respectivamente, todas as atribuições e incumbências verificadas nos regimentos internos de cada uma das unidades de ensino para coordenadores e secretários (chefe de secretaria), de forma a compararmos quais delas aparecem em quais unidades. Para uma interpretação mais detalhada foram separadas por cor atribuições/incumbências que tratam do mesmo teor, porém redigidas de formas diferentes.

Quadro 13 – Atribuições/incumbências dos Coordenadores de Curso constantes nos Regimentos Internos

(continua)

	Atribuições/Incumbências do Coordenador	Campus de Palmeira das Missões	Centro de Tecnologia	Centro de Educação
1	Integrar o conselho do Campus, na qualidade de membro nato	X		
2	Integrar o Conselho do Centro, na qualidade de membro nato		X	X
3	Elaborar propostas para a programação acadêmica a ser desenvolvida e submetê-la ao colegiado do curso dentro dos prazos previstos no Calendário Escolar	X	X	X
4	Convocar, por escrito, e presidir as reuniões do Colegiado do Curso	X	X	X
5	Enviar, regularmente, à Pró-Reitoria competente, cópias das atas das reuniões do colegiado de curso			X
6	Providenciar na obtenção da nominativa dos representantes e zelar para que a representatividade do colegiado do curso esteja de acordo com a legislação vigente;	X	X	X
7	Representar o colegiado do curso, sempre que se fizer necessário	X	X	X
8	Cumprir ou promover a efetivação das decisões do Colegiado do Curso	X	X	X
9	Promover as articulações e inter-relação que o colegiado do curso deverá manter com os diversos órgãos de administração acadêmica	X	X	X
10	Submeter ao Diretor do Campus os assuntos que requeiram ação dos órgãos superiores	X		
11	Submeter ao Diretor do Centro os assuntos que requeiram ação dos órgãos superiores		X	
12	Submeter ao Diretor do Centro de Educação os assuntos que requerem ação dos órgãos superiores			X
13	Assegurar a fiel observância dos programas e do regime didático propondo, nos casos de infração, as medidas corretivas adequadas	X	X	

(continuação)

14	Assegurar o desenvolvimento dos programas e do regime didático, propondo, quando necessário, as medidas acadêmicas e administrativas pertinentes			X
15	Encaminhar ao órgão competente, por intermédio do Diretor do Campus, as propostas de alterações curriculares aprovadas pelo colegiado do curso	X		
16	Encaminhar ao órgão competente, por intermédio do Diretor do Centro, as propostas de alteração curricular aprovadas pelo Colegiado do Curso		X	
17	Encaminhar ao órgão competente, por meio do Diretor do Centro de Educação, as propostas de alteração curricular aprovadas pelo colegiado de curso			X
18	Orientar, coordenar e fiscalizar as atividades do Curso e, quando de interesse, representar junto aos Departamentos sobre a conveniência de substituir docente		X	X
19	Solicitar aos departamentos, a cada semestre letivo, a oferta das disciplinas	X		
20	Solicitar aos Departamentos, a cada semestre letivo, a oferta das disciplinas necessárias ao desenvolvimento do Curso		X	X
21	Promover a adaptação curricular dos alunos quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente	X		X
22	Promover a adaptação curricular dos estudantes, quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente		X	
23	Exercer a coordenação da matrícula dos alunos, no âmbito do curso, em colaboração com o órgão central de matrícula;	X		X
24	Exercer a coordenação da matrícula dos estudantes, no âmbito do Curso, em colaboração com o órgão central de matrícula		X	
25	Acompanhar e avaliar a execução curricular, propondo aos departamentos medidas para melhor ajustamento do ensino, da pesquisa e da extensão aos objetivos de curso			X
26	Representar junto ao Diretor de Campus e ao chefe de departamento nos casos da transgressão disciplinar discente;	X		
27	Representar o Curso, junto ao Diretor do Centro e ao Chefe do Departamento, nos casos de transgressão disciplinar docente e discente		X	
28	Representar junto ao Diretor do Centro de Educação e ao chefe de departamento nos casos de transgressão disciplinar docente e discente			X
29	Preservar os interesses individuais e dados pessoais de desempenho acadêmico dos estudantes, diante de demandas externas não autorizadas		X	
30	Sempre que entender necessário, orientar e encaminhar os estudantes à Unidade de Apoio Pedagógico ou aos serviços de atendimento aos estudantes da UFSM		X	
31	Examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelo elenco discente.	X		X

				(conclusão)
32	Examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelos estudantes		X	
33	Em caso de excepcionais, decidir "ad referendum" do Colegiado sobre matéria de competência deste		X	
34	Exercer as demais atribuições que lhe sejam atribuídas por lei.			X

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Regimentos Internos das unidades de ensino.

Observando as atribuições dos coordenadores, apresentadas no Quadro 13, percebemos que são poucas as diferenças e algumas tratam do mesmo teor, porém com nomenclatura própria ou específica. Das 34 redações de atribuições/incumbências dos coordenadores presentes nos Regimentos Internos seis apresentam a mesma redação para as três unidades de ensino, são elas:

- elaborar propostas para a programação acadêmica a ser desenvolvida e submetê-la ao colegiado do curso dentro dos prazos previstos no Calendário Escolar;
- convocar, por escrito, e presidir as reuniões do Colegiado do Curso;
- providenciar na obtenção da nominativa dos representantes e zelar para que a representatividade do colegiado do curso esteja de acordo com a legislação vigente;
- representar o colegiado do curso, sempre que se fizer necessário;
- cumprir ou promover a efetivação das decisões do Colegiado do Curso;
- promover as articulações e inter-relação que o colegiado do curso deverá manter com os diversos órgãos de administração acadêmica.

Seis atribuições aparecem com duas redações que diferem nos termos ou expressões utilizados. Para identificar as divergências colocamos os termos ou expressões em itálico e em caso de acréscimo ao texto, este está entre parênteses, como seguem:

- integrar o conselho do *Campus/Centro*, na qualidade de membro nato;
- assegurar a fiel observância/o desenvolvimento dos programas e do regime didático propondo, nos casos de infração, as medidas corretivas adequadas/quando necessário, as medidas acadêmicas e administrativas pertinentes;
- solicitar aos departamentos, a cada semestre letivo, a oferta das disciplinas (necessárias ao desenvolvimento do Curso);
- promover a adaptação curricular dos *alunos/estudantes* quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente;

- exercer a coordenação da matrícula dos *alunos/estudantes*, no âmbito do curso, em colaboração com o órgão central de matrícula;

- examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas *pelo elenco discente/pelos estudantes*.

Três atribuições apresentam três redações diferentes para o mesmo assunto, conforme descrito a seguir:

- submeter ao Diretor do *Campus/Centro* (de Educação) os assuntos que requeiram ação dos órgãos superiores;

- encaminhar ao órgão competente, por intermédio do Diretor do *Campus/Centro* (de Educação), as propostas de alterações curriculares aprovadas pelo colegiado do curso;

- representar junto ao Diretor de *Campus/Centro* (de Educação) e ao chefe de departamento nos casos da transgressão disciplinar (docente e) discente.

Uma atribuição aparece em apenas duas das unidades de ensino – Centro de Tecnologia e Centro de Educação:

- orientar, coordenar e fiscalizar as atividades do Curso e, quando de interesse, representar junto aos Departamentos sobre a conveniência de substituir docente.

E, por fim, outras seis aparecem em apenas uma unidade de ensino (Centro de Tecnologia ou Centro de Educação):

No Centro de Tecnologia:

- preservar os interesses individuais e dados pessoais de desempenho acadêmico dos estudantes, diante de demandas externas não autorizadas;

- sempre que entender necessário, orientar e encaminhar os estudantes à Unidade de Apoio Pedagógico ou aos serviços de atendimento aos estudantes da UFSM;

- em caso de excepcionais, decidir "ad referendum" do Colegiado sobre matéria de competência deste.

No Centro de Educação:

- enviar, regularmente, à Pró-Reitoria competente, cópias das atas das reuniões do colegiado de curso;

- acompanhar e avaliar a execução curricular, propondo aos departamentos medidas para melhor ajustamento do ensino, da pesquisa e da extensão aos objetivos de curso;

- exercer as demais atribuições que lhe sejam atribuídas por lei.

A partir destas comparações, podemos inferir que as atribuições do coordenador de curso são bastante claras e específicas, a redação dos três regimentos estudados apresenta algumas especificidades que remetem ao contexto dos cursos e suas realidades atuais. Podemos, então, afirmar que estas atribuições contemplam de forma geral o andamento das atividades de curso de graduação.

Desta forma, passamos as comparações entre as atribuições dos secretários de curso (Quadro 14), ressaltando o fato de que não localizamos registros sobre este assunto no Regimento Interno do Centro de Educação.

Quadro 14 - Atribuições/incumbências dos Secretários (chefes de secretaria) constantes nos Regimentos Internos

(continua)

	Atribuições/Incumbências do Secretário de Curso	Campus de Palmeira das Missões	Centro de Tecnologia	Centro de Educação
1	Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria		X	
2	Prestar assessoria direta aos Coordenadores de Curso	X		
3	Assessorar o Coordenador do Curso em matéria de competência da secretaria		X	
4	Proceder a classificação dos documentos a serem expedidos e/ou arquivados	X		
5	Orientar e supervisionar o trabalho dos bolsistas	X		
6	Elaborar, assinar, rubricar, autenticar e expedir documentos e papéis de sua competência	X		
7	Tornar público, por ordem superior, editais, ordens de serviço, avisos, e determinações que devam ser divulgadas, no âmbito da Secretaria	X		
8	Cumprir e fazer cumprir as determinações superiores, pertinentes ao serviço	X		
9	Redigir memorandos, ofícios, relatórios e trabalhos afins dos Cursos	X		
10	Atender e orientar as pessoas que demandam à secretaria	X		
11	Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação		X	
12	Prestar informações sobre assuntos de sua competência	X		
13	Estudar e propor medidas destinadas a simplificar as rotinas administrativas com vistas à redução de tempo e de custo das operações	X		
14	Dar conhecimento, após a devida autorização, dos atos de interesse da comunidade acadêmica	X		
15	Auxiliar na supervisão do Curso e suas dependências	X		
16	Organizar e secretariar as reuniões do Colegiado de Curso, lavrando as respectivas atas	X		
17	Secretariar as reuniões do Colegiado do Curso de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;		X	

(conclusão)

18	Apresentar ao Coordenador do Curso de Graduação todo o expediente a ele dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado		X	
19	Auxiliar na elaboração dos relatórios dos Cursos	X		
20	Manter atualizado o cadastro da legislação de interesse dos Cursos, referente ao ensino, pesquisa e extensão e à administração universitária	X		
21	Auxiliar na elaboração da oferta das disciplinas	X		
22	Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e precisão de vagas para cada semestre		X	
23	Auxiliar na elaboração dos planos de trabalho dos Cursos	X		
24	Responsabilizar-se pela divulgação das planilhas ligadas aos horários de aulas, espaço físico, mediante informações repassadas pelas Coordenações dos Cursos	X		
25	Manter atualizado o arquivo das ementas e dos programas das disciplinas dos Cursos	X		
26	Auxiliar no controle, na utilização dos equipamentos e instalações, no espaço físico sob a responsabilidade dos Cursos, zelando pela sua conservação e manutenção	X		
27	Auxiliar nos trâmites burocráticos de formatura de Curso	X		
28	Organizar e secretariar as solenidades de formatura de Curso		X	
29	Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições		X	
30	Desempenhar os demais atos inerentes e compatíveis ao exercício de suas atribuições	X		
	Unidades de Ensino Atribuições/Incumbências do Chefe da Secretaria	Campus de Palmeira das Missões	Centro de Tecnologia	Centro de Educação
1	Dirigir, orientar, supervisionar e coordenar a execução das atividades do órgão;	X		
2	Assessorar o Diretor do Campus em assuntos de competência da Secretaria;	X		
3	Apresentar ao Diretor do Campus os planos específicos de trabalho do órgão e o relatório anual das atividades executadas	X		
4	Exercer as demais atribuições inerentes e compatíveis à função	X		

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos Regimentos Internos das unidades de ensino.

De acordo com o Quadro 14, observamos que quando se trata das atribuições/incumbências dos secretários (chefes de secretaria) aparecem várias diferenças, muito embora não sejam divergentes. A primeira, e talvez a mais representativa, é a figura do chefe de secretaria no Campus de Palmeira das Missões que, neste caso, possui quatro atribuições específicas de gestão, o que não aparece no Centro de Tecnologia. Porém, dentre essas atribuições, uma pode ser verificada

como uma atribuição do secretário no regimento do Centro de Tecnologia, conforme segue:

Chefe da secretaria no Campus de Palmeira das Missões:

- dirigir, orientar, supervisionar e coordenar a execução das atividades do órgão.

Secretário de Curso no Centro de Tecnologia:

- dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria.

Duas das atribuições do chefe de secretaria tratam de questões específicas de acordo com a própria estrutura elaborada, no sentido de assessoramento e prestação de atividades inerentes à subordinação correspondente. São elas:

- assessorar o Diretor do Campus em assuntos de competência da Secretaria;
- apresentar ao Diretor do Campus os planos específicos de trabalho do órgão e o relatório anual das atividades executadas.

A quarta atribuição pode ser equiparada às atribuições dos secretários de curso das duas unidades, pois é geral com a seguinte redação:

- exercer as demais atribuições inerentes e compatíveis à função.

Quanto as atribuições dos secretários, observamos que das 30 atribuições/incumbências evidenciadas nos Regimentos Internos, nenhuma apresenta a mesma redação, mas cinco delas possuem redações diferentes para atribuições equivalentes, são elas:

1. prestar assessoria direta aos Coordenadores de Curso;
1. assessorar o Coordenador do Curso em matéria de competência da secretaria;
2. atender e orientar as pessoas que demandam à secretaria;
2. orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;
3. organizar e secretariar as reuniões do Colegiado de Curso, lavrando as respectivas atas;
3. secretariar as reuniões do Colegiado do Curso de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;
4. auxiliar nos trâmites burocráticos de formatura de Curso;
4. organizar e secretariar as solenidades de formatura de Curso;
5. desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições;

5. desempenhar os demais atos inerentes e compatíveis ao exercício de suas atribuições.

Nestes cinco conjuntos de redação, percebemos que nas redações 1, trata-se de um assessoramento ao coordenador, atribuição também expressa na Lei n. 11.091 como apoio técnico ao curso. Nas atribuições 2 o contexto é atendimento e orientação à comunidade e no segundo formato aparecem mais detalhadas. Nas redações de número 3 a atribuição trata de reuniões de colegiado de curso, em que aparecem a organização e atividades de secretariar a mesma, com destaque ao registro da ata. Na atribuição 4 o foco são as formaturas, com redações diferentes para os atos administrativos, sendo que na primeira a atribuição aparece como auxílio, já na segunda a expressão organizar remete a uma atribuição mais envolvida. E na atribuição de número 5, entre as observadas no momento, é o formato geral de atribuição que também aparece para o chefe de secretaria.

As outras 20 atribuições por aparecerem em um ou outro Regimento Interno iremos abordá-las em dois blocos. No primeiro bloco quanto ao Regimento de Palmeira das Missões e, no segundo bloco, as atribuições que aparecem no Regimento do Centro de Tecnologia.

Bloco 1 - Palmeira das Missões

Entre as atribuições apresentadas, cinco delas são atividades específicas de procedimentos administrativos com ênfase na organização documental, são elas:

- proceder a classificação dos documentos a serem expedidos e/ou arquivados;
- elaborar, assinar, rubricar, autenticar e expedir documentos e papéis de sua competência;
- redigir memorandos, ofícios, relatórios e trabalhos afins dos Cursos;
- manter atualizado o cadastro da legislação de interesse dos Cursos, referente ao ensino, pesquisa e extensão e à administração universitária;
- manter atualizado o arquivo das ementas e dos programas das disciplinas dos Cursos;

Quatro têm foco em informação, divulgação e publicidade dos cursos, são elas:

- tornar público, por ordem superior, editais, ordens de serviço, avisos, e determinações que devam ser divulgadas, no âmbito da Secretaria;
- prestar informações sobre assuntos de sua competência;
- dar conhecimento, após a devida autorização, dos atos de interesse da comunidade acadêmica;

- responsabilizar-se pela divulgação das planilhas ligadas aos horários de aulas, espaço físico, mediante informações repassadas pelas Coordenações dos Cursos.

Cinco são de caráter de assessoramento e auxílio, são elas:

- auxiliar na supervisão do Curso e suas dependências;
- auxiliar na elaboração dos relatórios dos Cursos;
- auxiliar na elaboração da oferta das disciplinas;
- auxiliar na elaboração dos planos de trabalho dos Cursos;
- auxiliar no controle, na utilização dos equipamentos e instalações, no espaço físico sob a responsabilidade dos Cursos, zelando pela sua conservação e manutenção.

Aparecem mais três atribuições bem específicas, sendo elas com foco em atividades de tutoria junto a bolsistas, de observância às normas das atividades e a última uma atribuição que remete a uma gestão participativa e atuante. São elas respectivamente:

- orientar e supervisionar o trabalho dos bolsistas;
- cumprir e fazer cumprir as determinações superiores, pertinentes ao serviço;
- estudar e propor medidas destinadas a simplificar as rotinas administrativas com vistas à redução de tempo e de custo das operações.

Bloco 2 - Centro de Tecnologia

São três as atribuições específicas que aparecem no Regimento Interno do Centro de Tecnologia. A primeira, já abordada nas atribuições do chefe de secretaria, em que o foco é a organização geral de todas as atividades. A segunda refere-se a uma assessoria ao coordenador que vai desde ao repasse de demandas até o fornecimento de dados para o atendimento das mesmas. E, a terceira, tem foco em auxílio em atividades de oferta que envolve a solicitação, verificação de necessidades, adaptações e organização de horários. São elas, respectivamente:

- dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;
- apresentar ao Coordenador do Curso de Graduação todo o expediente a ele dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado;
- auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e precisão de vagas para cada semestre.

Após procedermos a estas comparações, e refletindo sobre a proposta de modernização e inovação da UFSM para a gestão dos cursos de graduação, iremos relacionar as atribuições dos coordenadores com as dos secretários. Para esta relação, elaboramos o Quadro 15 que tem na coluna da esquerda as atribuições do coordenador, de forma compilada (não repetindo as que tratam do mesmo assunto) e as atribuições dos secretários que também possuem as mesmas ênfases e relações.

Quadro 15 – Relação entre as atribuições dos Coordenadores e Secretários

(continua)

	Atribuições/Incumbências do Coordenador	Atribuições/Incumbências do Secretário
1	Integrar o conselho do Campus/Centro, na qualidade de membro nato	
2	Elaborar propostas para a programação acadêmica a ser desenvolvida e submetê-la ao colegiado do curso dentro dos prazos previstos no Calendário Escolar	- Assessorar o Coordenador do Curso em matéria de competência da secretaria - Auxiliar na elaboração dos planos de trabalho dos Cursos
3	Convocar, por escrito, e presidir as reuniões do Colegiado do Curso	- Secretariar as reuniões do Colegiado do Curso de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas
4	Enviar, regularmente, à Pró-reitoria competente, cópias das atas das reuniões do colegiado de curso	
5	Providenciar na obtenção da nominativa dos representantes e zelar para que a representatividade do colegiado do curso esteja de acordo com a legislação vigente;	
6	Representar o colegiado do curso, sempre que se fizer necessário	
7	Cumprir ou promover a efetivação das decisões do Colegiado do Curso	- Cumprir e fazer cumprir as determinações superiores, pertinentes ao serviço
8	Promover as articulações e inter-relação que o colegiado do curso deverá manter com os diversos órgãos de administração acadêmica	
9	Submeter ao Diretor do Campus/Centro os assuntos que requeiram ação dos órgãos superiores	
10	Assegurar a fiel observância/desenvolvimento dos programas e do regime didático, propondo, quando necessário, nos casos de infração, as medidas administrativas pertinentes	
11	Encaminhar ao órgão competente, por intermédio do Diretor do Campus/Centro, as propostas de alterações curriculares aprovadas pelo colegiado do curso	
12	Orientar, coordenar e fiscalizar as atividades do Curso e, quando de interesse, representar junto aos Departamentos sobre a conveniência de substituir docente	

(continuação)

13	Solicitar aos Departamentos, a cada semestre letivo, a oferta das disciplinas necessárias ao desenvolvimento do Curso	- Auxiliar na elaboração da oferta das disciplinas - Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e precisão de vagas para cada semestre
14	Promover a adaptação curricular dos estudantes, quer nos casos de transferência, quer nos demais casos previstos na legislação vigente	
15	Exercer a coordenação da matrícula dos estudantes, no âmbito do Curso, em colaboração com o órgão central de matrícula	
16	Acompanhar e avaliar a execução curricular, propondo aos departamentos medidas para melhor ajustamento do ensino, da pesquisa e da extensão aos objetivos de curso	- Auxiliar na supervisão do Curso e suas dependências
17	Representar junto ao Diretor de Campus/Centro e ao chefe de departamento nos casos da transgressão disciplinar discente;	
18	Preservar os interesses individuais e dados pessoais de desempenho acadêmico dos estudantes, diante de demandas externas não autorizadas	
19	Sempre que entender necessário, orientar e encaminhar os estudantes à Unidade de Apoio Pedagógico ou aos serviços de atendimento aos estudantes da UFSM	
20	Examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelos estudantes	- Apresentar ao Coordenador do Curso de Graduação todo o expediente a ele dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado
21	Em caso de excepcionais, decidir "ad referendum" do Colegiado sobre matéria de competência deste	
22	Exercer as demais atribuições que lhe sejam atribuídas por lei.	- Desempenhar os demais atos inerentes e compatíveis ao exercício de suas atribuições
23		- Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria
24		- Proceder a classificação dos documentos a serem expedidos e/ou arquivados
25		- Orientar e supervisionar o trabalho dos bolsistas
26		- Elaborar, assinar, rubricar, autenticar e expedir documentos e papéis de sua competência
27		- Tornar público, por ordem superior, editais, ordens de serviço, avisos, e determinações que devam ser divulgadas, no âmbito da Secretaria
28		- Redigir memorandos, ofícios, relatórios e trabalhos afins dos Cursos
29		- Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação

(conclusão)

30		- Prestar informações sobre assuntos de sua competência
31		- Estudar e propor medidas destinadas a simplificar as rotinas administrativas com vistas à redução de tempo e de custo das operações
32		- Dar conhecimento, após a devida autorização, dos atos de interesse da comunidade acadêmica
33		- Auxiliar na elaboração dos relatórios dos Cursos
34		- Manter atualizado o cadastro da legislação de interesse dos Cursos, referente ao ensino, pesquisa e extensão e à administração universitária
35		- Responsabilizar-se pela divulgação das planilhas ligadas aos horários de aulas, espaço físico, mediante informações repassadas pelas Coordenações dos Cursos
36		- Manter atualizado o arquivo das ementas e dos programas das disciplinas dos Cursos
37		- Auxiliar no controle, na utilização dos equipamentos e instalações, no espaço físico sob a responsabilidade dos Cursos, zelando pela sua conservação e manutenção
38		- Organizar e secretariar as solenidades de formatura de Curso

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos regimentos internos das unidades de ensino.

Com base no Quadro 15, e nas relações possíveis encontradas, observamos que em sua maioria somente foram possíveis as que se relacionavam a algum tipo de assessoria por parte da secretaria. Seguem as cinco relações mais evidentes de assessoramento encontradas:

- assessorar o coordenador na elaboração da proposta de programação acadêmica no que diz respeito aos atos inerentes à secretaria (linha 2 do quadro);
- secretariar as reuniões de colegiado, convocadas pelo coordenador (linha 3 do quadro);
- auxiliar na oferta de disciplinas, desde a previsão, as adaptações e ajustes necessários até a solicitação aos departamentos, ato este de atribuição do coordenador (linha 13 do quadro);
- auxiliar o coordenador na supervisão do curso em sua atribuição de acompanhamento e avaliação (linha 16 do quadro);
- assessorar o coordenador nas demandas do curso, as quais são de sua competência decidir em primeira instância (linha 20 do quadro);

Outras duas relações também foram possíveis, porém estas são de caráter administrativo/normativo. A primeira (linha 7 do quadro) refere-se ao cumprimento e zelo pelas normas e decisões referentes ao curso e a segunda (linha 22 do quadro) ao desempenho de suas atribuições.

Diante de todas as comparações, com situações e regulações pensadas em perspectivas históricas e políticas diferentes, torna-se relevante contribuir com a proposta de modernização e inovação da gestão dos cursos de graduação da UFSM. Nesse sentido, e revisando a literatura sobre as temáticas de modernização e inovação, de gestão e qualidade da gestão, passamos a propor parâmetros para a qualidade na gestão dos cursos de graduação. Para realizar esta proposta, foi necessário a escuta dos envolvidos, conforme abordado no Capítulo 2 que trata das escolhas e procedimentos metodológicos, por meio de um questionário misto encaminhado aos coordenadores e secretários/chefes de secretarias das três unidades de ensino comparadas. No próximo subcapítulo iremos apresentar os dados do retorno destes questionários.

4.2 PERCEPÇÕES, PERSPECTIVAS E POSSIBILIDADES

O questionário encaminhado foi organizado com 11 seções, distribuídas de forma a direcionar o respondente apenas as questões que lhe cabem. A seguir abordamos cada uma delas.

A primeira seção conta com o Resumo da Pesquisa e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) em que a confirmação da participação remete à próxima seção do questionário e a negação remete a última seção que é um agradecimento pela atenção dispensada.

A segunda seção do questionário é explicativa/objetiva em que o respondente toma ciência da proposta de Modernização e Inovação Administrativa na Gestão dos Cursos de Graduação e o objetivo, sendo direcionado para a próxima seção.

A terceira seção é a primeira identificação, em que o respondente será separado entre técnicos administrativos em educação e docentes. Em respondendo ser técnico será encaminhado à seção 4 e em caso de docente à seção 7.

Na quarta seção o técnico irá escolher a sua unidade de ensino, em que a escolha de Campus Palmeira das Missões encaminha para a seção 6, e as opções Centro de Tecnologia ou Centro de Educação encaminha para a seção 5.

A quinta seção, chamada TAE – Sede, corresponde as perguntas direcionadas para os secretários de curso do campus sede (Centro de Tecnologia e Centro de Educação), contendo 12 questões, sendo uma resposta curta, três de múltipla escolha, sete caixas de seleção (respondente pode optar por mais de uma resposta) e uma resposta longa (respondente é convidado a dar sua opinião sobre a proposta da reestruturação e modernização das secretarias de cursos de graduação).

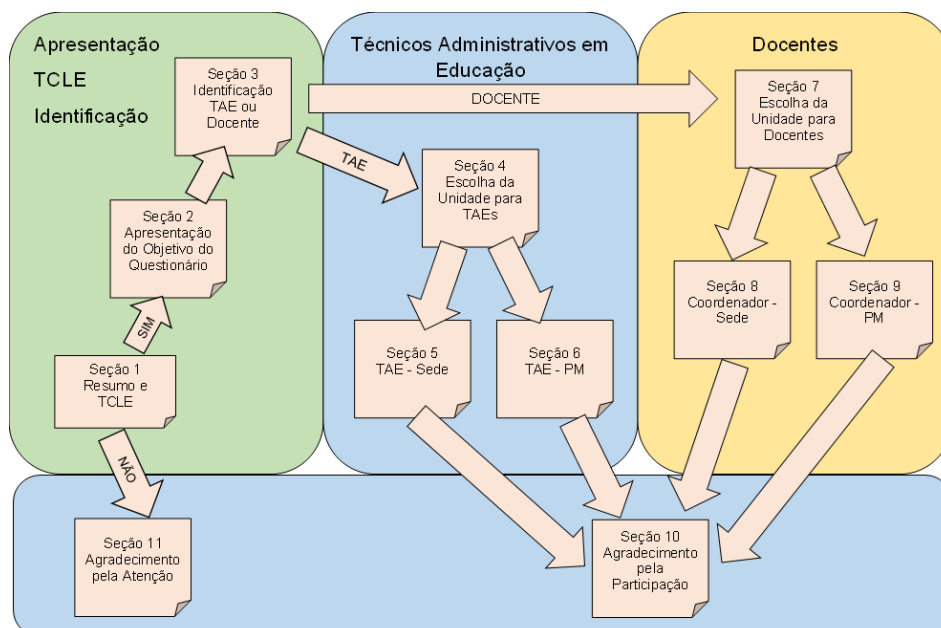
A sexta seção, chamada TAE – PM, tem a mesma composição da quinta seção, porém é direcionada aos secretários do Campus de Palmeira das Missões que atuam em secretarias integradas.

A sétima seção tem o mesmo formato da quarta, porém com a diferença de que agora a escolha da unidade de ensino é para os docentes, em que a escolha de Campus Palmeira das Missões encaminha para a seção 9, e as opções Centro de Tecnologia ou Centro de Educação encaminha para a seção 8.

A oitava e a nona seções, chamadas respectivamente de Coordenador – Sede e Coordenador - PM, tem a mesma composição das seções quinta e sexta, porém são direcionadas aos coordenadores e não aos secretários.

Ao concluir as seções 5, 6, 8 e 9 o respondente é encaminhado à décima seção que traduz um agradecimento pela participação na pesquisa. A Figura 29 apresenta os caminhos possíveis do questionário com relação aos respondentes.

Figura 28 – Percursos do questionário



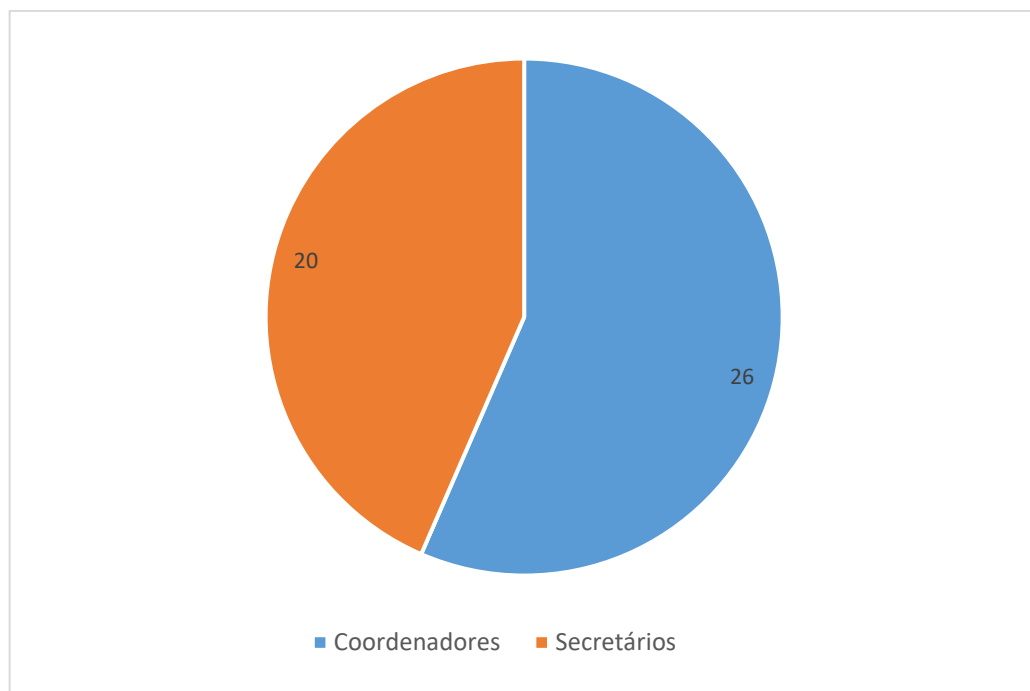
Fonte: produzida pela autora.

O *link* do questionário foi encaminhado via e-mail para os sete cursos do Campus de Palmeira das Missões, os 14 Cursos do Centro de Tecnologias e os cinco Cursos do Centro de Educação, com uma apresentação da pesquisa, juntamente com os contatos das pesquisadoras, totalizando 26 contatos de cursos de graduação. Também, foi enviado e-mail à secretaria integrada do Campus de Palmeira das Missões e a então secretaria integrada (no formato experimental) do Centro de Tecnologia.

De acordo com os dados obtidos nos registros dos sites das unidades/cursos, nosso universo de pesquisa contou com 26 coordenadores de curso e 17 técnicos atuando em secretarias de cursos de graduação. Este número de técnicos sabe-se que é um pouco maior tendo em vista que no Centro de Tecnologia, sete dos cursos não possuem secretaria integrada e contam com suporte individualizado de técnico(s). Por e-mail foi informado que quatro cursos são atendidos por três servidores técnicos. Portanto, nossa conta sobe para 10 técnicos no Centro de Tecnologia, totalizando 20 técnicos administrativos em educação em atividades nas secretarias de graduação.

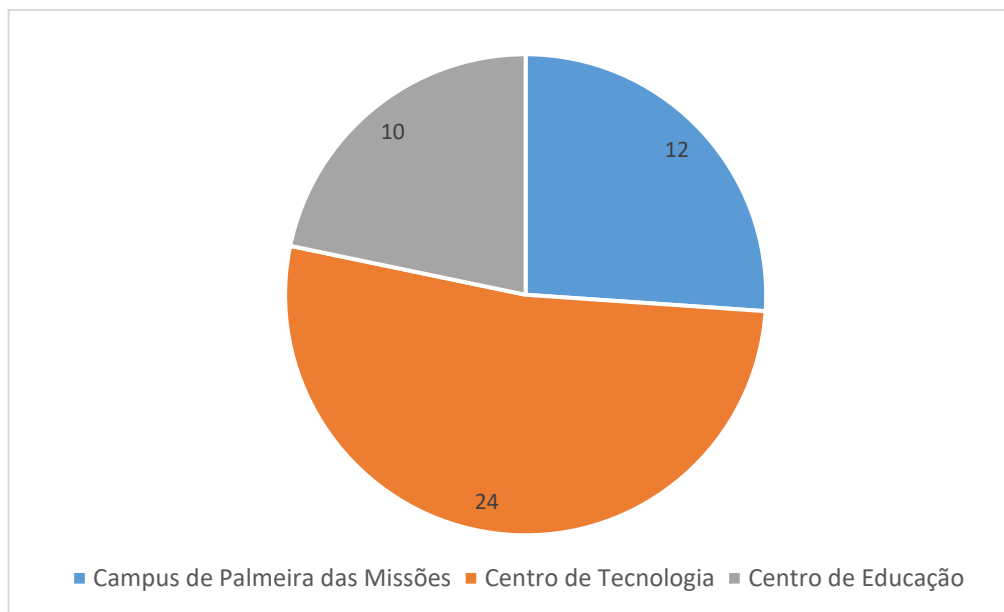
Os Gráficos 5 e 6 apresentam respectivamente o universo de sujeitos por função e o total dos respondentes por Unidade de Ensino.

Gráfico 5 - Universo de sujeitos por Função



Fonte: Elaborado pela autora.

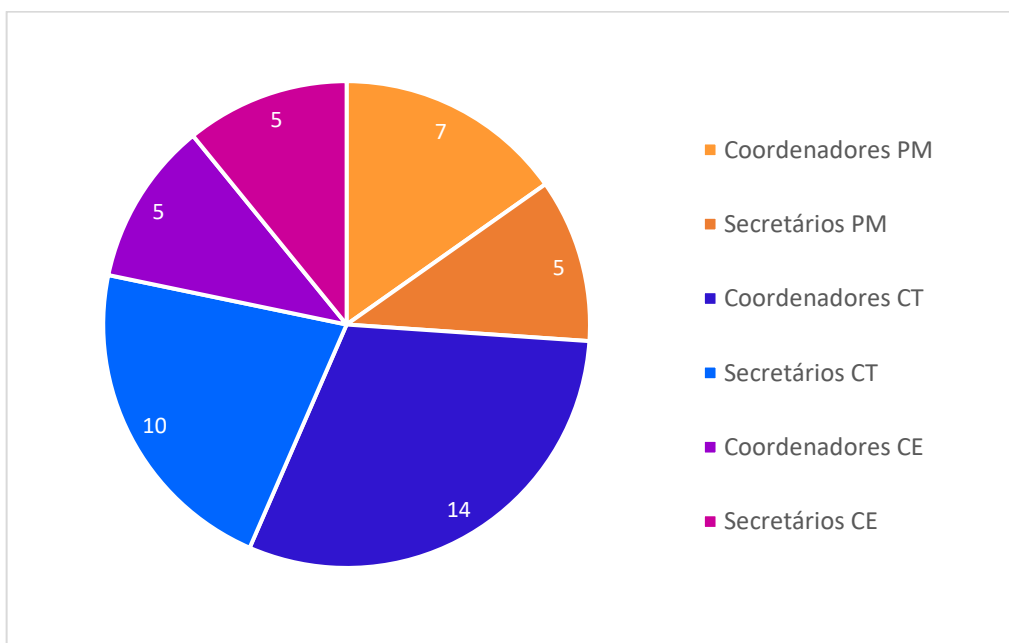
Gráfico 6 – Sujeitos por Unidade de Ensino



Fonte: Elaborado pela autora.

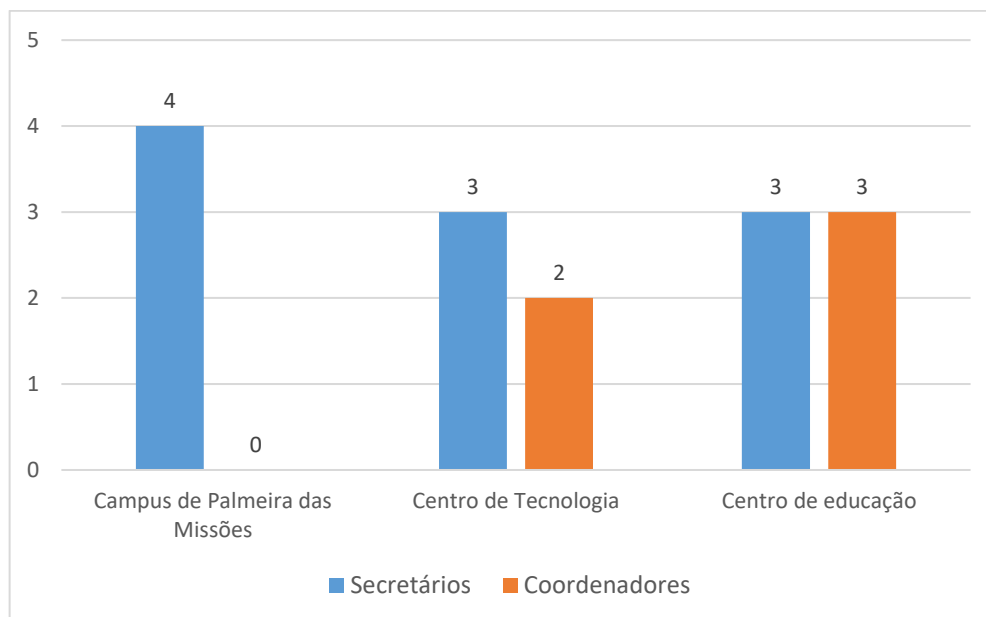
Os Gráficos 7 e 8 apresentam respectivamente o universo de sujeitos por unidade de ensino/função e o total dos respondentes por Unidade de ensino/função.

Gráfico 7 - Universo de Sujeitos por Unidade de Ensino/Função



Fonte: Elaborada pela autora, com base nos dados da pesquisa.

Gráfico 8 - Total de respondentes por Unidade de Ensino/Função



Fonte: Elaborada pela autora.

Essas representações serão utilizadas para as análises que seguem:

Quantidade de retorno: de um universo de 46 sujeitos, obtivemos 15 respostas, que representam aproximadamente 32,61% do total de sujeitos. Das 15 respostas, 10 foram de secretários e cinco de coordenadores. Neste sentido, obteve-se resposta de 50% dos secretários e de 19,23% dos coordenadores.

Outro fator a ser observado foi que as participações representam 80% dos secretários do Campus de Palmeira das Missões, 30% dos secretários do Centro de Tecnologia e 60% dos secretários do Centro de Educação. Já para os Coordenadores, foram 0% no Campus de Palmeira das Missões, 14,29% no Centro de Tecnologia e 60% no Centro de Educação.

Ressaltamos o fato de que, entre outros subsídios documentais e referenciais teóricos, o questionário *on-line* também contribuiu para a elaboração da proposta de parâmetros para qualificação da gestão dos cursos de graduação. Para isso, passamos a dialogar com os dados das respostas.

Entre as respostas obtidas sobre o tempo em que os servidores estão envolvidos com cursos de graduação, na posição de secretário ou coordenador, obtivemos os resultados apresentados no Quadro16.

Quadro 16 – Tempo de atividade em Curso de Graduação por função

Função	Menos de 1 ano	Entre 1 e 3 anos	Entre 3 e 6 anos	Entre 6 e 9 anos	Entre 10 ou mais anos
Secretários	2	2	2	4	-
Docentes	-	2	3	-	-

Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo os dados apresentados no Quadro 16, podemos concluir que a maioria dos secretários que responderam já têm um conhecimento amplo sobre o funcionamento da secretaria, pois seis dos 10 respondentes já estão a mais de três anos nesta função. Quanto as respostas dos coordenadores, pode-se dizer que também possuem vasta experiência, pois conforme Regimento da UFSM, as Portarias de Coordenação de Curso tem duração de dois anos, denotando que a maioria dos respondentes já estão na segunda designação. Ressaltamos estes fatos para considerarmos as implicações que as respostas apresentam.

Quando questionados sobre a qualidade nas secretarias integradas, onde era possível escolher mais de uma resposta, ficou pontual o entendimento de quais fatores são importantes e estão diretamente implicados à qualidade da gestão administrativa de uma secretaria integrada. No Quadro 17 constam nos fatores que foram considerados e o quantitativo de opções pelos respondentes.

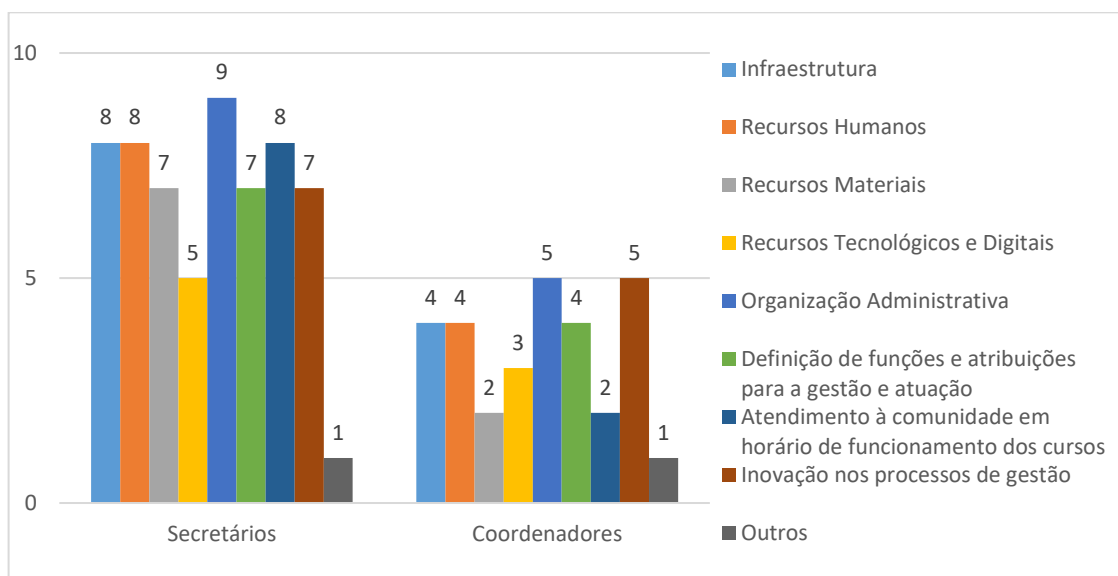
Quadro 17 – Implicações das Secretarias Integradas

Fatores sugeridos	Secretários	Coordenadores
Infraestrutura	8	4
Recursos Humanos	8	4
Recursos Materiais	7	2
Recursos Tecnológicos e Digitais	5	3
Organização Administrativa	9	5
Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação	7	4
Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos	8	2
Inovação nos processos de gestão	7	5
Outros	1	1

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no Quadro 17, elaboramos o Gráfico 9 para visualizarmos melhor a percepção dos respondentes. Salientamos que o total de servidores que responderam foram 15, sendo 10 secretários e 5 coordenadores.

Gráfico 9 – Percepção dos fatores implicados à qualidade da gestão administrativa de Secretarias Integradas



Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o Gráfico 9, verificamos várias situações, sendo que para nove entre os 10 secretários e para a totalidade dos coordenadores, a secretaria integrada implica diretamente na organização administrativa dos cursos de graduação. Também foi consenso entre os coordenadores respondentes que a secretaria implica em inovação dos processos de gestão, e esta inovação também aparece em sete das 10 respostas dos secretários.

Com oito entre as 10 respostas dos secretários aparecem as implicações em infraestrutura, recursos humanos e atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos. E quatro entre os cinco coordenadores consideram a infraestrutura, os recursos humanos e a definição de funções e atribuições como elementos indispensáveis à qualidade da gestão administrativa.

Com sete entre as 10 respostas dos secretários aparece os recursos materiais, a definição de funções e atribuições para a gestão e atuação e a inovação dos processos de gestão, já comentados. Três dos cinco coordenadores, assim como

cinco dos 10 secretários entendem que as secretarias integradas necessitam de recursos tecnológicos e digitais.

Em duas das cinco respostas dos coordenadores os recursos materiais e o atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos constam como fatores importantes. Apenas um coordenador se referiu aos recursos financeiros. O secretário que marcou a opção outro, não se sentiu em condições de opinar.

Quanto aos pontos fortes e fragilidades das secretarias integradas, também foi possível a escolha de mais de uma alternativa, sendo as respostas dos secretários e coordenadores apresentadas no Quadro 18.

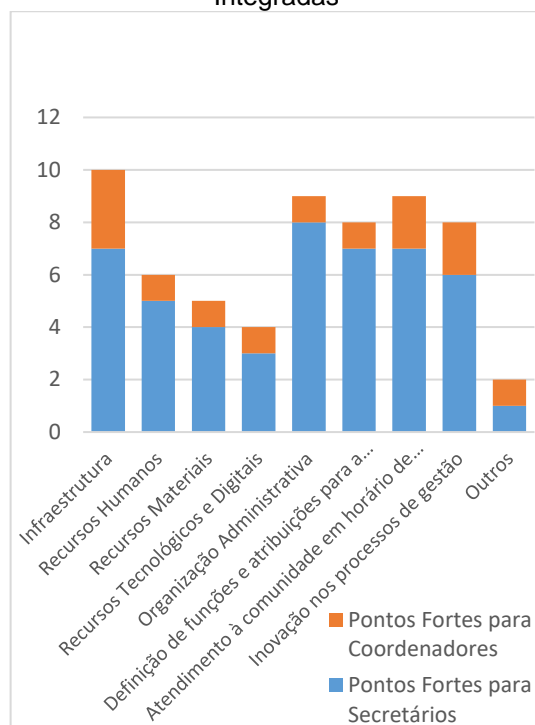
Quadro 18 – Percepções quanto aos pontos fortes e fragilidades das secretarias integradas

Sugestões	Pontos Fortes para Secretários	Fragilidades para Secretários	Pontos Fortes para Coordenadores	Fragilidades para Coordenadores
Infraestrutura	7	3	3	-
Recursos Humanos	5	4	1	2
Recursos Materiais	4	1	1	1
Recursos Tecnológicos e Digitais	3	1	1	2
Organização Administrativa	8	1	1	3
Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação	7	1	1	4
Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos	7	-	2	-
Inovação nos processos de gestão	6	1	2	-
Outros	1	4	1	2

Fonte: elaborado pela autora.

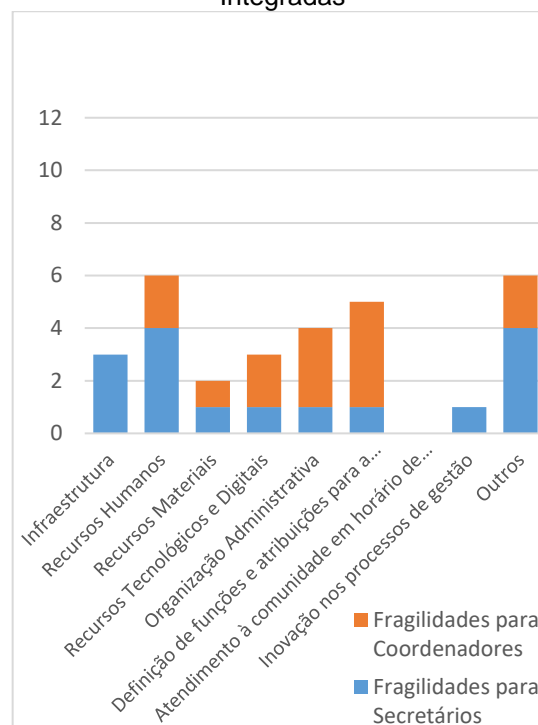
Para visualizarmos os dados obtidos como pontos fortes e fragilidades também elaboramos os Gráficos 10 e 11:

Gráfico 10 – Pontos Fortes das Secretarias Integradas



Fonte: elaborado pela autora.

Gráfico 11 - Pontos Fracos das Secretarias Integradas



Fonte: elaborado pela autora.

Os Gráficos 10 e 11 estão idênticos em seus parâmetros para que seja possível uma análise comparativa entre as percepções e perspectivas dos sujeitos de pesquisa. Em uma análise, é possível perceber que os pontos fortes aparecem com números mais expressivos que as fragilidades e, em todas as situações, apresentaram pelo menos uma indicação. Já as fragilidades são menos expressivas, tendo situações em que inexistem nas indicações e em duas delas não são entendidas como fragilidades pelos coordenadores, apenas pelos secretários.

Observando o Gráfico 10, percebemos que os pontos considerados mais fortes entre os sujeitos são por ordem: infraestrutura, organização administrativa e atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos. Também, aparecem em número expressivo à definição de funções e atribuições para a gestão e atuação e inovação nos processos de gestão. Além disso, em uma quantidade inferior a 50% das respostas, aparecem como pontos fortes respectivamente: recursos humanos, recursos materiais e recursos tecnológicos e digitais. Cabe fazer um apontamento referente a utilização de outros para definir como ponto positivo a redução de custos.

Observando o Gráfico 11, em uma perspectiva comparativa aos dados do Gráfico 10, é possível inferir que nenhuma fragilidade foi bastante expressiva, ficando

a infraestrutura com o maior número de indicações (6). Também, observamos que as fragilidades quanto a definição de funções e atribuições para a gestão e atuação, organização administrativa, recursos tecnológicos e digitais e recursos materiais, foram apontadas tanto por secretários como por coordenadores. A infraestrutura e a inovação nos processos de gestão, foram apontadas apenas por secretários e o atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos, não é citado como fragilidade pelos sujeitos da pesquisa.

Foram utilizadas seis indicações de outros, em que destacamos a fragilidade apontada por secretário e coordenador a respeito da sobrecarga de trabalho na coordenação; aparecem ainda como fragilidades os recursos financeiros e em duas indicações aparece a inexistência de fragilidades. Uma resposta utilizou a expressão “sem condições de opinar”.

Entre outras questões apresentadas no questionário nos detemos nas três dimensões já apresentadas na adaptação do Cubo de Bray e Thomas (1995), porém agora olhando para as respostas dadas pelos sujeitos. Na dimensão Nível Geográfico, adotamos as percepções, perspectivas e possibilidades apresentadas para a infraestrutura das secretarias integradas; para os grupos demográficos, o atendimento ao público; e nos aspectos socioeducacionais, a proposta de atribuições encaminhada pela PROPLAN à apreciação das unidades.

O Quadro 19 trata dos aspectos necessários para a infraestrutura de uma secretaria integrada, em que no questionário era possível optar por mais de uma alternativa entre as sugeridas. Salientamos que para os respondentes do Campus Sede (Centro de Tecnologia e Centro de Educação) a pergunta encontra-se no futuro, ou seja, o que eles entendem que deve contemplar uma secretaria integrada. E para os respondentes do Campus de Palmeira das Missões a pergunta é no presente, ou seja, o que têm na secretaria integrada em que desenvolvem suas atividades.

Quadro 19 – Aspectos que contemplam a infraestrutura de uma secretaria integrada

Sugestões	Secretários Sede	Secretários PM	Coordenadores Sede
Espaço único e amplo	4	4	4
E-mail único	3	4	
Ramal telefônico único	3	4	2
Mobiliários Coletivos	5	4	1
Computadores em rede	5	4	4
Impressora em rede	5	4	4
Outros	1	4	

Legenda:

Secretários Sede: secretários do Centro de Tecnologia e do Centro de Educação

Secretários PM: Secretários do Campus de Palmeira das Missões

Coordenadores Sede: Coordenadores do Centro de Tecnologia e do Centro de Educação

Fonte: Elaborado pela autora.

Salientamos que a coluna de coordenadores do Campus de Palmeira das Missões não foi inserida no quadro, pois não obtivemos nenhum retorno deste grupo.

De acordo com o Quadro 19 e retomando os dados do Gráfico 7 observamos que a maioria dos secretários e coordenadores respondentes do Campus Sede entendem que a secretaria deve ter espaço amplo e único, assim como acontece no Campus de Palmeira das Missões, indicado pela totalidade dos secretários respondentes que trabalham na secretaria.

Entre os outros aspectos sugeridos: e-mail único, ramal telefônico único, mobiliários coletivos, computadores em rede e impressora em rede; todos foram indicados pelos secretários do Campus de Palmeira das Missões como já estarem nestes moldes. Então, cabe o destaque de que o ponto forte mais indicado pelos respondentes sobre as secretarias integradas foi a própria infraestrutura.

Entre as percepções e perspectivas dos secretários do Campus Sede, aparecem na maioria das respostas os itens de: mobiliários coletivos, computadores e impressora em rede. Quanto ao e-mail único e ramal telefônico único, a indicação ficou 50% - 50%, sendo metade dos secretários respondentes entendendo que é um item que deve contemplar uma secretaria integrada e outra metade não.

Para a maioria dos coordenadores do Campus Sede que responderam ao questionário, além do espaço amplo e único, os computadores e impressora em rede são componentes que deve compor a secretaria integrada. Já ramal telefônico único, teve apenas duas indicações e o mobiliários coletivos apenas uma; o e-mail único, não foi indicado nenhuma vez.

Para analisarmos os grupos demográficos na percepção dos sujeitos da pesquisa, elaboramos o Quadro 20 que apresenta os dados coletados referentes ao atendimento à comunidade. Nos mesmos moldes do Quadro 19, separamos os sujeitos do Campus Sede e do Campus de Palmeira das Missões.

Quadro 20 – Atendimento ao público nas Secretarias Integradas

Sugestões	Secretários Sede	Secretários PM	Coordenadores Sede
Atendimento Contínuo (em escalas), cobrindo o horário de todos os cursos em todas as atividades	4	3	2
Atendimento por turnos: manhã, tarde e noite, quando atender a cursos noturnos, com atendimentos de todos os cursos e suas atividades em todos os horários.	1	1	
Atendimento por turnos: manhã, tarde e noite, quando atender a cursos noturnos, com turnos específicos para cada curso.			3
Outros	1		

Legenda:

Secretários Sede: secretários do Centro de Tecnologia e do Centro de Educação

Secretários PM: Secretários do Campus de Palmeira das Missões

Coordenadores Sede: Coordenadores do Centro de Tecnologia e do Centro de Educação

Fonte: elaborado pela autora.

Para esta dimensão encontramos uma variedade maior de respostas, incluindo um entendimento diferente das atividades de atendimento já desenvolvidas na secretaria integrada do Campus de Palmeira das Missões. A maioria dos colaboradores da pesquisa informa que realizam o atendimento contínuo e um secretário informa que é realizado por turnos. Verificamos que, sim, este pode ser um entendimento correto tendo em vista que o atendimento em escalas pode ser dividido em turnos. Cabe-nos, então, analisar a outra parte da questão que é todos os cursos serem atendidos em todos os horários, e neste ponto a totalidade informa que o atendimento é para todos em todos os horários.

Os secretários do Campus Sede, em sua maioria, entendem que o atendimento precisa ser em escalas, em que todos serão atendidos em todos os horários, e teve também uma indicação de atendimento por turnos com atendimento de todos em todos os horários. Apenas um secretário declarou não ter condições de opinar.

Para a maioria dos coordenadores, o atendimento deve ser realizado por turnos e que cada curso deve ter turnos específicos para o atendimento. Para alguns o

atendimento deve ser realizado em escalas, cobrindo todos os horários e atividades para todos os cursos.

Nos aspectos socioeducativos, verificamos as percepções, perspectivas e possibilidades dos sujeitos da pesquisa sobre as atribuições propostas pela PROPLAN quanto ao funcionamento das secretarias integradas. Nessa direção, iremos abordar cada uma das unidades-funções separadamente.

O retorno dos secretários do Campus de Palmeira das Missões está apresentado no Quadro 21.

Quadro 21 – Retorno dos secretários de Palmeira das Missões com relação a proposta de atribuições para o funcionamento das secretarias integradas, elaborado pela PROPLAN

(continua)	
Proposta de atribuições da PROPLAN para o Chefe da Secretaria	Secretários PM
- Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;	4
- Designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;	3
- Providenciar a apresentação aos Coordenadores dos Cursos de Graduação de todo o expediente a eles dirigido;	1
- Realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;	3
- Realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria;	3
- Elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;	3
- Rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;	3
- Organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;	4
- Requisitar material permanente e de consumo da secretaria;	4
- Orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;	4
- Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.	4
Outros	
Proposta de atribuições da PROPLAN para os servidores lotados na secretaria	Secretários PM
- Executar as atividades de competência da secretaria;	4
- Assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;	4
- Secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;	3
- Apresentar aos Coordenadores dos Cursos de Graduação todo o expediente a eles dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado e/ou necessário;	4
- Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;	3
- Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e previsão de vagas para cada semestre;	1

	(conclusão)
- Organizar e secretariar as solenidades de formatura dos Cursos;	
- Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.	4
Outros	

Legenda:

Secretários PM: Secretários do Campus de Palmeira das Missões

Fonte: elaborado pela autora.

Salientamos que os secretários do Campus de Palmeira das Missões já exercem suas atividades em secretaria integrada e, ainda, que quanto aos pontos fortes da secretaria integrada estava como segundo item identificado pelos sujeitos a organização administrativa.

Dentre as atribuições que atingiram a *totalidade dos respondentes* estão:

Para os chefes de secretaria:

- dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;
- organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;
- requisitar material permanente e de consumo da secretaria;
- orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;
- desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.

Para os demais servidores de secretaria:

- executar as atividades de competência da secretaria;
- assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;
- desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.

Atingiram a maioria dos respondentes:

Atribuições para chefe de secretaria:

- designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;
- realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;
- realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria;
- elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;

- rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;

Atribuições dos demais servidores de secretaria:

- secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;

- orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;

Nesse sentido, entendemos que como apenas duas atribuições não atingiram uma maioria absoluta (Quadro 21), a proposta da PROPLAN está muito próxima ao que já ocorre na estrutura organizacional de uma secretaria integrada de curso de graduação. Fica uma pequena ressalva, considerando que os dados coletados contemplarem apenas a visão de secretários, não sendo possível observar e analisar o que os coordenadores de curso têm a manifestar a respeito desta organização.

O Quadro 22 apresenta a percepção e perspectivas dos secretários do campus sede em relação a organização das secretarias integradas. Seguindo os mesmos moldes do Quadro 21, apresentamos os quantitativos das respostas.

Quadro 22 – Retorno dos secretários do Campus Sede com relação a proposta de atribuições para o funcionamento das secretarias integradas, elaborada pela PROPLAN

(continua)

Proposta de atribuições da PROPLAN para o Chefe da Secretaria	Secretários Sede
- Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;	5
- Designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;	4
- Providenciar a apresentação aos Coordenadores dos Cursos de Graduação de todo o expediente a eles dirigido;	4
- Realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;	4
- Realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria;	3
- Elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;	5
- Rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;	4
- Organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;	5
- Requisitar material permanente e de consumo da secretaria;	5
- Orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;	5
- Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.	5
Outros	1

(conclusão)

Proposta de atribuições da PROPLAN para os servidores lotados na secretaria	Secretários Sede
- Executar as atividades de competência da secretaria;	5
- Assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;	4
- Secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;	3
- Apresentar aos Coordenadores dos Cursos de Graduação todo o expediente a eles dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado e/ou necessário;	3
- Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;	4
- Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e previsão de vagas para cada semestre;	5
- Organizar e secretariar as solenidades de formatura dos Cursos;	5
- Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.	4
Outros	1

Legenda:

Secretários Sede: Secretários do Centro de Tecnologia e do Centro de Educação

Fonte: elaborado pela autora.

Na observação dos resultados obtidos, e tendo em vista que um secretário atribuiu na resposta outros a expressão “sem condições de opinar”, entendemos que a maioria absoluta foi atingida em todas as atribuições do chefe da secretaria e dos servidores lotados na secretaria integrada. Nesse sentido, damos destaque para as que mais foram marcadas como atribuições do chefe, contando com cinco das seis indicações possíveis.

Atribuições para chefe de secretaria:

- dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria
- elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;
- organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;
- requisitar material permanente e de consumo da secretaria;
- orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;
- desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.

Na sequência com quatro indicações aparecem as atribuições:

- designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;

- providenciar a apresentação aos Coordenadores dos Cursos de Graduação de todo o expediente a eles dirigido;

- realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;

- rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;

E com três indicações a atribuição de:

- realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria.

Os destaques com cinco de seis indicações quanto as *atribuições dos demais servidores de secretaria*:

- executar as atividades de competência da secretaria;

- auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e previsão de vagas para cada semestre;

- organizar e secretariar as solenidades de formatura dos Cursos;

Na sequência, com quatro indicações aparecem as atribuições:

- assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;

- orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;

- desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.

E com três indicações as atribuições:

- secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;

- apresentar aos Coordenadores dos Cursos de Graduação todo o expediente a eles dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado e/ou necessário;

Para finalizar a análise das perspectivas, salientamos a indicação que apareceu na opção outro: “Acredito que o contato Coordenadores-Secretaria integrada deve ser exclusivo da Chefia que designará aos demais servidores a demanda” (RESPONDENTE 01).

O Quadro 23 apresenta os dados relativos à percepção/perspectiva dos coordenadores do Campus Sede que responderam ao questionário sobre a proposta da PROPLAN.

Quadro 23 – Retorno dos coordenadores do Campus Sede com relação a proposta de atribuições para o funcionamento das secretarias integradas, elaborado pela PROPLAN

Proposta de atribuições da PROPLAN para o Chefe da Secretaria	Coordenadores Sede
- Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;	5
- Designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;	4
- Providenciar a apresentação aos Coordenadores dos Cursos de Graduação de todo o expediente a eles dirigido;	3
- Realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;	3
- Realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria;	3
- Elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;	5
- Rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;	4
- Organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;	4
- Requisitar material permanente e de consumo da secretaria;	4
- Orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;	4
- Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.	4
Outros	1
Proposta de atribuições da PROPLAN para os servidores lotados na secretaria	Coordenadores Sede
- Executar as atividades de competência da secretaria;	5
- Assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;	5
- Secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;	5
- Apresentar aos Coordenadores dos Cursos de Graduação todo o expediente a eles dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado e/ou necessário;	3
- Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;	3
- Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e previsão de vagas para cada semestre;	5
- Organizar e secretariar as solenidades de formatura dos Cursos;	4
- Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.	4
Outros	1

Legenda:

Coordenadores Sede: Coordenadores do Centro de Tecnologia e do Centro de Educação

Fonte: elaborado pela autora.

De acordo com os números apresentados no Quadro 23, podemos afirmar que a totalidade dos docentes entendem ser *atribuição do chefe da secretaria*:

- dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;
- elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;

As demais atribuições receberam a maioria das indicações possíveis, mas vale salientar a descrição dada na opção outros expressa por “o CSI poderia atribuir à SI algumas de suas tarefas” (RESPONDENTE 12) – Leia-se CSI como Chefe da Secretaria Integrada e SI como secretaria integrada.

Os coordenadores do Campus Sede, de acordo com os dados do Quadro 23, entendem em sua maioria absoluta todas as atribuições propostas pela PROPLAN, com indicação de mais uma na opção outros conforme disposto: “Orientar os acadêmicos nas questões referentes ao Portal do Aluno, como integralização curricular, matrícula, ACGs, DCGs, convalidação de disciplina” (RESPONDENTE 11).

Com base nas percepções, perspectivas e possibilidades evidenciadas no retorno do questionário, juntamente com os estudos comparados relatados, construímos parâmetros tendo em vista contribuir para a qualificar a gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação na UFSM, que será detalhada no próximo capítulo como produto educacional decorrente do Mestrado Profissional.

5 PRODUTO EDUCACIONAL

No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade (ALBERT EINSTEIN).

O produto educacional é parte integrante da documentação final para a obtenção do título de mestre do Mestrado Profissional em Políticas Públicas e Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria, nos termos do Ato Normativo n. 03/2018 – PPPG/UFSM e pode ser apresentado, em diversos formatos, conforme indicado na Portaria Normativa da Capes n. 07, de 22 de junho de 2009, que dispõe sobre dos Mestrados Profissionais no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), quanto a elaboração do trabalho de conclusão final do curso.

Os mestrados profissionais têm por finalidade, entre outros, “[...] a capacitação de pessoal para a prática [...]”, assim como aplicar “[...] a produção técnico-científica na pesquisa aplicada e a proposição de inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos para a solução de problemas específicos” (BRASIL, 2009) visando atender, entre outros o objetivo de “transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local (Artigo 4º Inciso II)” (BRASIL, 2009).

Entre os formatos possíveis, optamos pelo produto técnico educacional no formato “materiais didáticos e instrucionais”, sendo o produto idealizado como “Parâmetros de Qualidade para a Gestão das Secretarias Integradas dos Cursos de Graduação da UFSM”.

No decorrer da pesquisa, percebemos que entre as perspectivas apontadas, a organização administrativa será a mais implicada no processo, além de ser, também, um ponto forte na visão da maioria dos secretários e um ponto fraco para a maioria dos coordenadores. Nesse sentido, optamos por construir mais um produto que agrega aos Parâmetros propostos, e se trata de uma “Minuta de Resolução para Organização das Secretarias Integradas de Cursos de Graduação da UFSM”, apresentada, de acordo com os dados desse estudo, como um documento preliminar que pode ser utilizado como ponto de partida para, num coletivo maior da UFSM, normatizar institucionalmente a organização administrativa das secretarias integradas.

Os Parâmetros de Qualidade para a Gestão das Secretarias Integradas dos Cursos de Graduação da UFSM, bem como a Minuta, foram elaborados a partir dos

estudos dissertados e, com eles, almejamos contribuir com a qualidade da gestão universitária. Esperamos que os produtos resultantes desta pesquisa venham a colaborar com futuros estudos e os processos de reestruturação da gestão das secretarias de cursos de graduação na UFSM, principalmente, nas questões de gestão administrativa que nos é tão cara no contexto da concretização e fortalecimento da gestão democrática de qualidade.

Por necessidade de distanciamento social imposto pela pandemia COVID-19, não foi possível realizar visitas às unidades de ensino estudadas. Esta limitação acabou por prolongar a pesquisa, mas, ao mesmo tempo, nos colocou em situação de reflexão junto as questões de modernização e inovação que o próprio contexto pandêmico exigia neste espaço e tempo.

Os modelos de gestão e as transformações da sociedade apresentadas neste estudo, servem de base para a nossa proposição, assim como podem ser suporte para outros estudos, principalmente na organização administrativa universitária.

Os conceitos de qualidade na Educação Superior aproximados dos modelos de gestão e participação proporcionaram inúmeras reflexões sobre a questão da qualidade e de como ela vem evoluindo junto às organizações universitárias.

Baseadas nesses conceitos apresentamos os Parâmetros de qualidade para secretarias integradas de cursos de graduação em formato de encarte, que em sua versão separada constitui-se num produto interativo.

5.1 PARÂMETROS DE QUALIDADE PARA A GESTÃO DAS SECRETARIAS INTEGRADAS DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DA UFSM

**Parâmetros de
Qualidade para a Gestão
Administrativa de
Secretarias Integradas
de Cursos de
Graduação**

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	175
O QUE PROPÕEM OS PARÂMETROS DE QUALIDADE?	177
DIMENSÃO 1 – Gestão de Recursos	179
Recursos físicos e estruturais	180
Recursos humanos e financeiros	180
Recursos materiais e tecnológicos	182
DIMENSÃO 2 – Gestão Acadêmica	184
Rotinas e assessoramento	185
Suporte e atualização de documentos	186
DIMENSÃO 3 – Gestão da Informação e Comunicação	187
Comunicação interna e clima organizacional	188
Interlocução com a comunidade externa	188
DIMENSÃO 4 – Gestão da Profissionalização e Valorização	190
Formação e qualificação profissional	191
Valorização profissional	192
REFERÊNCIAS	198

APRESENTAÇÃO



Disponibilizamos à comunidade da
Universidade Federal de
Santa Maria **PPPG** (UFSM)

Programa de Pós-Graduação em
Políticas Públicas e Gestão Educacional



Parâmetros de Qualidade para a Gestão Administrativa de Secretarias Integradas de Cursos de Graduação, decorrentes de uma pesquisa do Curso de Mestrado Profissional do [Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional](#), do Centro de Educação da UFSM, e dos estudos do Grupo de Pesquisa [GESTAR/CNPq/UFSM](#).

Nos termos do Ato Normativo n. 03/2018 – PPPG/UFSM o produto educacional decorrente do Mestrado Profissional - PPPG pode ser apresentado em diversos formatos, conforme indicado na Portaria Normativa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) n. 07, de 22 de junho de 2009, que dispõe sobre dos Mestrados Profissionais e trata, entre outros aspectos, da elaboração do trabalho de conclusão final do curso.

Os mestrados profissionais têm por finalidade, entre outros, “[...] a capacitação de pessoal para a prática [...]”, assim como aplicar “[...] a produção técnico-científica na pesquisa aplicada e a proposição de inovações e aperfeiçoamentos tecnológicos para a solução de problemas específicos” (BRASIL, 2009) visando atender, entre outros, o objetivo de “transferir conhecimento para a sociedade, atendendo demandas específicas e arranjos produtivos com vistas ao desenvolvimento nacional, regional ou local (Artigo 4º Inciso II)” (BRASIL, 2009).

Entre as possibilidades de produto técnico educacional, optamos pelo formato de “materiais didáticos e instrucionais”, sendo o produto idealizado na perspectiva de “Parâmetros de **Qualidade** para a Gestão Administrativa das Secretarias Integradas de Cursos de Graduação da UFSM”.

Cabe destacar que este documento é fruto de um processo de construção coletiva, contando com a colaboração de um grupo de técnicos/as e coordenadores/as de cursos de graduação da UFSM. Tem por objetivo contribuir com a organização do trabalho desenvolvido nas secretarias integradas de cursos de graduação da UFSM, direcionando o olhar, as reflexões e a compreensão dos envolvidos para parâmetros de qualidade de gestão universitária, balizados por dimensões e indicadores. Para tanto, para além das contribuições dos colaboradores/as de pesquisa, buscamos fundamentos nos principais marcos normativos das políticas públicas da Educação Superior, nos documentos institucionais da UFSM, entre eles o **PDI 2016-2026 UFSM** e os

Regimentos Internos de cursos de graduação, bem como em autores com expertises na área de concentração da gestão da educação.

Esperamos que os Parâmetros propostos neste documento, possam contribuir com reflexões pela comunidade universitária, tendo em vista a necessária união de esforços para a concretização de processos de reestruturação da gestão administrativa das secretarias de cursos de graduação na UFSM, considerando o necessário fortalecimento da **gestão universitária democrática** e de qualidade.

Logo, acreditamos que se constituam espaços de discussões e construções edificantes entre gestores e técnicos da Educação Superior, na busca por caminhos que priorizem a **autonomia** universitária, a descentralização do poder, processos equitativos e de transparência, sobremaneira, permeados por movimentos plurais, equitativos e democráticos de escuta, estudo e planejamento compartilhado na definição da nova estrutura e gestão administrativa **participativa** das respectivas secretarias.

É essa a tessitura de vozes e representações que defendemos e queremos fortalecida no contexto da gestão universitária e, para este movimento, apresentamos o documento a seguir na perspectiva de “parâmetros”.

O que são Parâmetros?

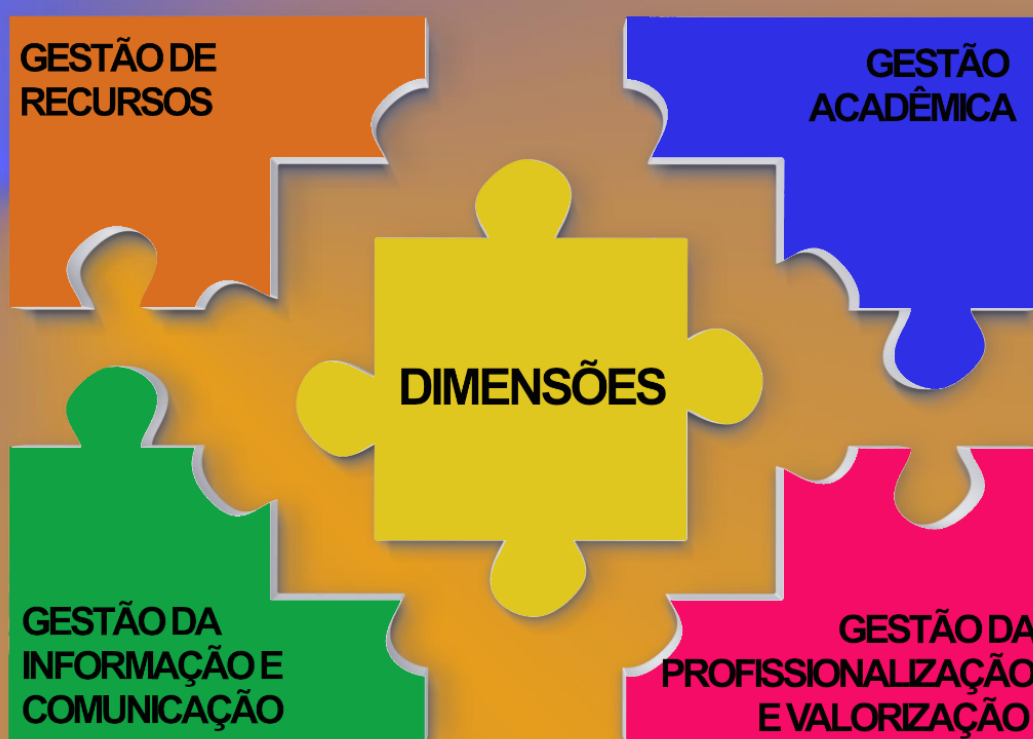
Parâmetros são princípios, regras ou padrões que devem ser observados para se atingir objetivos propostos.



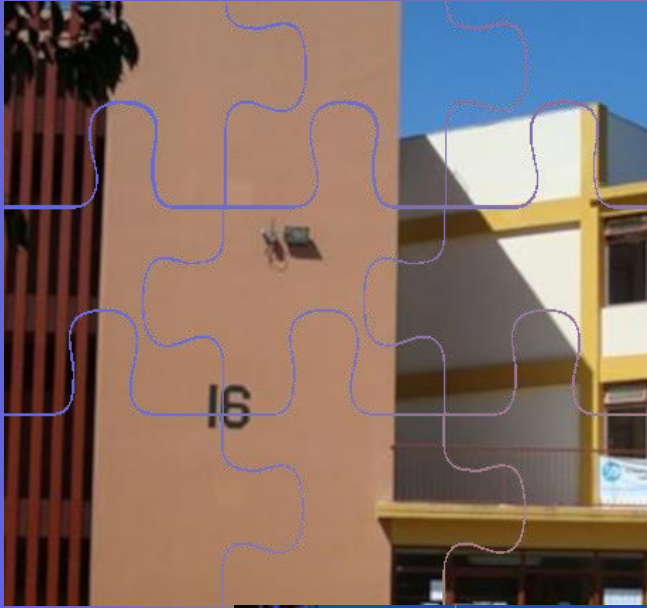
O QUE PROPÕEM OS PARÂMETROS DE QUALIDADE?

O documento está organizado em quatro dimensões que constituem aspectos importantes na estrutura e organização administrativa de secretarias de cursos de graduação, demonstradas na Figura 1.

As DIMENSÕES, por sua vez, são apresentadas a partir de um conjunto de PARÂMETROS traduzidos em INDICADORES (IND) de qualidade para a estruturação e organização de secretarias integradas de cursos de graduação, conforme segue.



Para a construção dos parâmetros de qualidade, partimos do conceito norteador de todo nosso estudo que é a gestão. Segundo Libâneo: “Esses processos de chegar a uma decisão e fazer a decisão funcionar caracterizam a ação designada como gestão (LIBÂNEO, 2012, p. 438). Portanto apresentamos parâmetros considerados necessários para que as decisões tomadas possam efetivamente funcionar, ressaltando a qualidade deste funcionamento, a qual ultrapassa a atribuição de tarefas, ou mesmo o atendimento dessas, é preciso que este conjunto seja harmônico e funcione em sincronia para o bem maior, que é o bem comum e o desenvolvimento social.



CE



CT

PM



DIMENSÃO 1 - GESTÃO DE RECURSOS



A GESTÃO DE RECURSOS, envolve os meios com os quais se atinge os objetivos, portanto na gestão de recursos é importante considerar os aspectos, físicos e estruturais, humanos e financeiros, e, materiais e tecnológicos. A fim de proporcionar boas condições de trabalho no atendimento às demandas de secretarias de graduação. Para o sucesso na gestão de recursos é necessário observar esses três aspectos que iremos apresentá-los em forma de Parâmetros e respectivos indicadores de qualidade, sendo que levam em conta as atividades desenvolvidas em secretarias integradas de graduação, com base no trabalho coletivo e compartilhado entre os servidores da secretaria e as coordenações de cursos de graduação com seus respectivos Colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes (NDE).

O ambiente de uma secretaria integrada requer constituir-se num espaço de convivência e trabalho cotidiano que necessita estar organizado por princípios do acolhimento, funcionalidade técnica e tecnológica, segurança, mobilidade e ergonomia. Nessa direção, a gestão dos recursos para este ambiente necessita definir do estabelecimento de prioridades, compactuar compromissos e proporcionar a participação equitativa nas ações e decisões dos envolvidos.

PARÂMETRO 1 - Recursos físicos e estruturais

Os recursos físicos e estruturais se constituem em espaços físicos, formatos e estruturas em que se materializam. Uma secretaria integrada, necessita de espaço amplo, bem identificado e que facilite o atendimento às demandas acadêmicas e, também, as rotinas de atendimento às instâncias institucionais e da comunidade interna e externa no âmbito de cursos de graduação.

Um espaço físico, amplo, ventilado e organizado, proporciona maior mobilidade e fluxo entre as atividades, potencializando a qualidade no atendimento e o bem-estar dos servidores e usuários. Portanto, a gestão dos recursos físicos e estruturais de uma secretaria integrada de cursos de graduação, precisa observar os seguintes indicadores:

IND 1.1 - Sala ampla, ventilada e iluminada considerando o número de servidores, o número de cursos atendidos e seu quantitativo de acadêmicos matriculados.

IND 1.2 - Sala próxima às salas das coordenações dos cursos de graduação que atende.

IND 1.3 - Sala organizada para proporcionar sua identificação na Unidade de Ensino e para o atendimento das demandas de competência de uma secretaria de curso de graduação.

IND 1.4 - Sala que contemple aspectos físicos e estruturais para acessibilidade de pessoas com necessidades especiais.

PARÂMETRO 2 - Recursos humanos e financeiros

Os recursos humanos e financeiros são essenciais numa secretaria integrada. Na estrutura universitária os recursos humanos são constituídos por técnicos administrativos em educação que se subdividem em vários cargos em níveis distintos definidos por concurso público. Os recursos financeiros se constituem em organizações internas de cada Unidade de Ensino que tem autonomia para sua autogestão financeira.

A composição de servidores numa secretaria integrada necessita de organização harmônica, ou seja, se constitua de cargos que possuem atribuições compatíveis com as atividades a serem desenvolvidas. A gestão dos

recursos humanos necessitam priorizar as necessárias competências para o desenvolvimento de atribuições técnicas e humanas, bem como o espírito de cooperação e valorização das expertises dos servidores, com vistas ao aperfeiçoamento e a proatividade de todos, preservando a autonomia na gestão do ambiente de trabalho.

A gestão dos recursos financeiros requer fomentar as demandas acadêmicas dos cursos de graduação e o custeio das demandas da secretaria integrada, possibilitando a inovação e modernização das atividades, assim como o aperfeiçoamento e a capacitação dos servidores que compõem a mesma. Portanto, a gestão de recursos humanos e financeiros necessita observar os seguintes indicadores:

IND 2.1 – Os recursos financeiros precisam ser compatíveis com o quantitativo de cursos de graduação que integram a secretaria, além disso o quantitativo de servidores, o número de acadêmicos matriculados e respectivas demandas de custeio, aquisição de materiais permanentes, diárias, passagens, bolsas, entre outras necessidades.

IND 2.2 – A gestão dos recursos financeiros precisa atender às demandas cotidianas dos cursos, o bem-estar dos servidores e a acessibilidade da comunidade acadêmica.

IND 2.3 - Composição da secretaria com servidores concursados em cargos de “assistente em administração” ou concurso similar, evitando desvios de função, super aproveitamento ou subaproveitamento de servidores.

IND 2.4 - Quantitativo de servidores por secretaria integrada associado ao número de estudantes matriculados e ao número de cursos de graduação, mantendo um número mínimo de dois e máximo de cinco servidores por secretaria.

IND 2.5 – Número mínimo e máximo de estudantes matriculados por servidor de secretaria integrada estar entre 200 a 250 acadêmicos, compreendendo um mínimo de 400 e máximo de 1.250 acadêmicos por secretaria.

IND 2.6 – A escolha da chefia da secretaria ser realizada pelos pares, com designação para dois anos e possibilidade de uma recondução.

IND 2.7 – As funções e atribuições do chefe da secretaria integrada e dos demais servidores que atuam nas secretarias integradas definidas de forma clara, por meio de ato normativo institucional.

IND 2.8 - Representação dos chefes das secretarias no Conselho do Campus/Centro e, havendo mais de uma secretaria integrada de graduação, realizar anualmente revezamento entre os chefes.

IND 2.9 - Participação dos chefes das secretarias em Grupos de Trabalho e/ou Comissões em representatividade ao setor.

IND 2.10 - Participação de servidores da secretaria em Grupos de Trabalho e/ou Comissões e processos de avaliação institucional.

PARÂMETRO 3 - Recursos materiais e tecnológicos

Os recursos materiais e tecnológicos tornaram-se indispensáveis nas atividades de gestão universitária, devido ao grande fluxo e a necessidade proativa da produção e veiculação de informações. Os recursos materiais compreendem o mobiliário, bens de consumo, aparelhos elétricos e eletrônicos, entre outros, os quais são indispensáveis para a organização e execução das atividades. Os recursos tecnológicos compreendem toda a estrutura tecnológica e digital disponibilizada pela instituição na intranet e redes de interação via Word Wide Web (rede mundial de computadores), conhecida como internet, entre outros aparatos.

Para uma secretaria integrada executar suas atividades e atender as demandas, é necessário a disponibilidade de mobiliário adequado para as necessidades técnicas e administrativas e que acolha a comunidade que será atendida. Os materiais de consumo são indispensáveis para a execução de atividades cotidianas, como a organização e emissão de documentos; necessitam ser de boa qualidade e em quantidade proporcional ao número de servidores, cursos de graduação acadêmicos e docentes atendidos pela secretaria. Os recursos materiais, bem organizados, auxiliam nas atividades e contribuem com a segurança e bem-estar de todos, portanto a gestão dos recursos materiais e tecnológicos precisa observar os seguintes indicadores:

IND 3.1 - Mobiliário funcional para as demandas administrativas e que promova acolhimento, conforto e acessibilidade no atendimento, observando sua conservação, durabilidade e ergonomia;

IND 3.2 - Mobiliário e equipamentos elétricos, eletrônicos e digitais com potencial de uso compartilhado;

IND 3.3 – Equipamentos elétricos, eletrônicos e digitais compatíveis com as atividades e em quantidade suficiente ao número de servidores.

IND 3.4 – Equipamentos eletrônicos e digitais interligados à rede de internet e intranet, com softwares atualizados;

IND 3.5 – Impressora multifuncional compartilhada com acesso on-line entre os computadores, facilitando o uso coletivo.

IND 3.6 - Acesso à internet (via cabo e wifi).

IND 3.7 - Ramal telefônico.

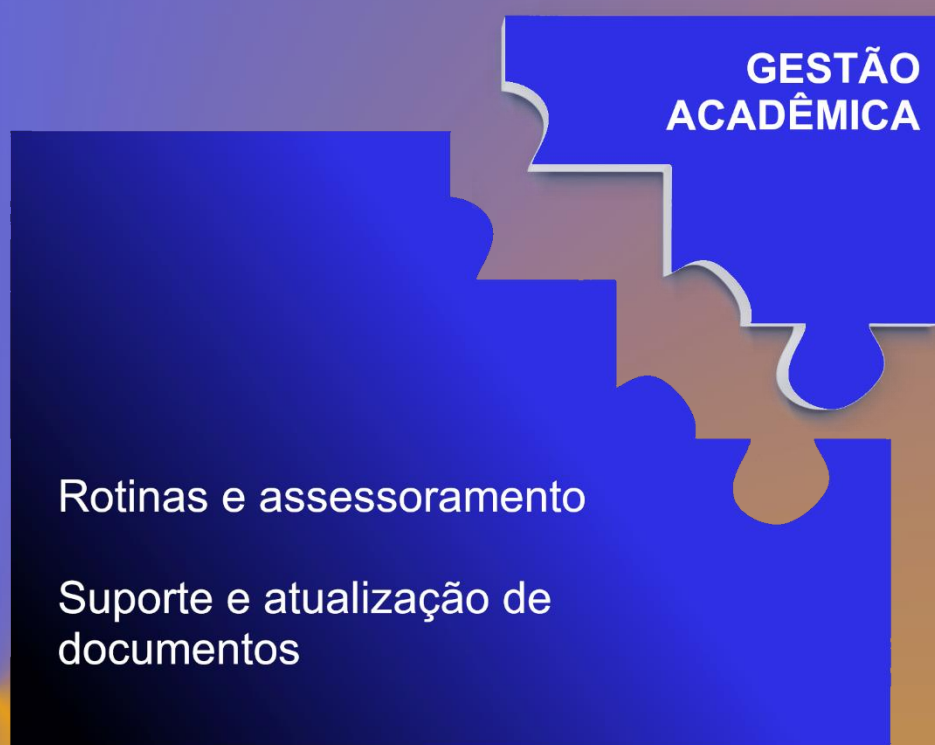
IND 3.8 - Site específico para a secretaria integrada, que proporcione a organização e visibilidade das atividades, bem como links de acesso aos sites dos cursos atendidos;

IND 3.9 - E-mail institucional da secretaria integrada.

IND 3.10 - E-mails institucionais individuais para os servidores.



DIMENSÃO 2 - GESTÃO ACADÊMICA



A GESTÃO ACADÊMICA, compreende o acompanhamento contínuo do percurso dos acadêmicos, e está diretamente relacionada ao diálogo entre a secretaria integrada e as coordenações dos cursos atendidos, bem como demais integrantes da comunidade interna e externa. Uma secretaria integrada, necessita de um planejamento compartilhado com os cursos envolvidos, a fim de atender de maneira proativa e competente as demandas e os prazos institucionais.

A organização da gestão acadêmica é que irá dar suporte e assessoramento às atividades dos cursos de graduação, possibilitando o andamento dos mesmos quanto as rotinas e o atendimento aos respectivos Projetos Pedagógicos dos Cursos. Nesse sentido, a gestão acadêmica é responsável pelo atendimento aos estudantes e coordenadores dos cursos atendidos, bem como a prestação de informações, fluxos e documentação referentes ao funcionamento e deliberações dos mesmos à comunidade acadêmica e comunidade externa.

Para tanto, a gestão acadêmica, necessita observar o trabalho conjunto com os coordenadores de cursos, a fim de atender às rotinas, o assessoramento, as normativas atuais entre outras demandas que se referem aos cursos, bem

como prazos e deliberações institucionais, tendo em vista os seguintes indicadores:

PARÂMETRO 1 - Rotinas e assessoramento

As rotinas e assessoramento compreendem os registros e a elaboração de documentos necessários para manutenção e funcionamento dos cursos de graduação. Uma secretaria integrada, necessita de acesso aos documentos e aplicações via sistema de informação para o ensino (SIE) de todos os cursos que atende, proporcionando a atualização e a manutenção dos dados referentes a cada curso, além do acesso aos portais que orientam e facilitam as rotinas e atualizações das informações do percurso acadêmico dos estudantes. O acesso às informações, agilizam a elaboração de relatórios e documentos que venham a ser solicitados pelos coordenadores, estudantes ou comunidade acadêmica. Além disso, são necessários a organização interna de orientações e capacitações, principalmente no que se refere a atualização dos sistemas e atos normativos gerais ou institucionais.

A gestão acadêmica de uma secretaria integrada requer observar os seguintes indicadores:

IND 1.1 – Registro e manutenção de dados dos acadêmicos, com atualização de contatos individuais, de turmas e cursos;

IND 1.2 – Registro e manutenção de dados dos docentes que atuam nos cursos de abrangência da secretaria integrada, com atualização de contatos individuais;

IND 1.3 – Acompanhamento de fluxos de matrículas, evasão, reprovação e retenção nos cursos atendidos pela secretaria.

IND 1.4 – Registro e acompanhamento da oferta de disciplinas, matrículas e/ou ajustes e trancamentos parciais e totais permitidos pelos cursos, entre outros indicadores;

IND 1.5 – Elaboração de relatórios e documentos para assessoramento aos coordenadores no que se refere a adaptação curricular e dispensa de disciplinas.

IND 1.6 - Elaboração e organização de fluxos com os respectivos protocolos, observando prazos institucionais.

IND 1.7 – Informações como a organização, equipe e horários de atendimento e contatos (telefônico e e-mail) disponíveis à comunidade (site, redes sociais, quadro disposto na parede, outros).

PARÂMETRO 2 – Suporte e atualização de documentos

O suporte e atualização de documentos compreende a manutenção e a atualização constante das normativas que regulam as ações e eventos acadêmicos que envolvem os cursos de graduação, assim como a organização orçamentária e planejamento de ações de rotinas dos cursos. A constante atualização desses documentos permite o planejamento e a execução em conformidade com os prazos institucionais, qualificando as atividades e evitando o retrabalho e/ou uso inadequado de recursos.

Uma secretaria integrada organizada e atualizada, necessita de um planejamento adequado que possibilite o atendimento das demandas de forma a agilizar o fluxo das mesmas. Portanto, para a efetivação deste parâmetro é necessário observar os seguintes indicadores:

IND 2.1 – Manutenção, atualização, organização e emissão de registros e documentos pertinentes à secretaria.

IND 2.2 - Apoio administrativo aos Coordenadores de Curso, Colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes, quanto a realização e atualização de rotinas, prazos e normativas.

IND 2.3 - Preparação e suporte às reuniões Colegiadas e de NDE, entre outras (espaço, agendamento, documentações, materiais e equipamentos necessários).

IND 2.4 – Suporte na execução de rotinas orçamentárias e prestação de contas dos cursos de graduação;

IND 2.5 – Realização de planejamento conjunto com os coordenadores, com estabelecimento de prazos e ações prévias para a qualidade na execução das atividades.

DIMENSÃO 3 - GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO



A GESTÃO DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO se refere ao conjunto de decisões e procedimentos voltados para dinamizar e melhorar as relações interpessoais internas e externas, bem como qualificar o clima organizacional, tornando a comunicação mais objetiva, funcional e ética. Nas secretarias integradas de graduação, constitui todos os processos de informação e comunicação entre servidores, gestores, estudantes e comunidade acadêmica interna e externa, seja por meio de práticas presenciais ou virtuais para a realização de atividades como reuniões, comunicados visuais, informes eletrônicos e digitais, contatos telefônicos, entre outras.

Para que essa dimensão seja priorizada e se constitua de qualidade, na perspectiva da inovação e modernização, são necessários além de suportes físicos e materiais, a utilização de recursos digitais, contando com uma articulação competente e proativa da gestão com a equipe da secretaria, com o objetivo realizar procedimentos e ações em diversos formatos, com o mínimo de ruído possível, de maneira criativa, inclusiva, equitativa e atrativa.

A qualidade na gestão da informação e comunicação está balizada na integridade da informação e da produção do conhecimento, pautando-se na

transparência e objetividade tendo em vista evitar dubiedade nas comunicabilidade e desperdício de recursos. Para tanto, são necessários processos dialógicos constantes entre os servidores, estudantes e demais integrantes da comunidade interna e externa, contando com a avaliação acerca da prestação de serviços e do retorno alcançado nas comunicações e planejamento coletivo para a implementação de novos recursos informacionais, observando os seguintes parâmetros:

PARÂMETRO 1 - Comunicação interna e clima organizacional

A secretaria integrada de graduação, por ser um espaço de trabalho coletivo, necessita de um clima organizacional favorável ao bom funcionamento das atividades e, portanto, necessita de comunicação interna clara e ética, observando os preceitos do respeito, da inclusão e equidade.

IND 1.1 - Processos decisórios descentralizados e democráticos.

IND 1.2 -Planejamento estratégico e avaliação realizados de maneira compartilhada.

IND 1.3 – Ações individuais e coletivas, objetivando o bem comum, a clareza das informações e o comprometimento com o planejamento e avaliação.

IND 1.4 – Escuta ativa dos servidores e comunidade interna e externa, priorizando os esclarecimentos e as ações de comunicação e informação de maior relevância às atividades da secretaria.

IND 1.5 – Estabelecimento de fluxos contínuos de comunicação entre secretaria, coordenações de cursos e seus respectivos colegiados e NDE, bem como direção da Unidade de Ensino, evitando a produção e propagação de informações equivocadas.

PARÂMETRO 2 - Interlocução com a comunidade externa

A comunicação externa é reflexo das atividades internas de uma organização, sendo que toda a informação clara e bem fundamentada representa a seriedade e transparência das ações desenvolvidas. Em uma secretaria integrada, para a interlocução com a comunidade externa contribuir na qualificação dos fluxos processuais, é necessário observar os seguintes indicadores:

IND 2.1 – Transparência na produção e apresentação de informações, documentos e fluxos, a fim de atender as demandas de forma rápida e pontual.

IND 2.2 - Adoção de diferentes e criativas estratégias de comunicação (verbal ou não; presencial ou a distância), possibilitando a inclusão e a acessibilidade das informações prestadas.

IND 2.3 - Utilização de diferentes, criativos e inovadores recursos tecnológicos de comunicação e informação, priorizando os que possibilitam a otimização e melhoram a fluência das informações.

IND 2.4 – Organização de estratégias criativas e inovadoras de veiculação das informações, de forma a padronizar ações e criar rotinas de comunicação externa que facilitem a interlocução presencial e a distância.

IND 2.5 – Observação e coleta de percepções dos usuários da secretaria quanto as informações e meios de acesso as mesmas, objetivando a avaliação e qualificação dos recursos de informação e comunicação.

IND 2.6 – Observação das expertises da equipe de trabalho, a fim de equalizar e potencializar as atividades comunicativas.



DIMENSÃO 4 - GESTÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO E VALORIZAÇÃO

Formação e qualificação
profissional

Valorização profissional

**GESTÃO DA
INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO**

A GESTÃO DA PROFISSIONALIZAÇÃO E A VALORIZAÇÃO é importante no desenvolvimento das atividades acadêmicas, justamente porque o servidor público necessita constantemente estar atualizado, priorizando aspectos formativos de capacitação de qualificação, bem como de progressão na profissão. Devido a essas premissas a gestão da profissionalização e valorização de uma secretaria integrada requer observar, em especial, a formação e respectivos perfis profissionais da equipe de trabalho, sendo que o desempenho profissional está diretamente relacionado à familiaridade e ao conhecimento que o servidor tem das atividades que executa.

A profissionalização, pela priorização da formação e valorização profissional, potencializa tanto ao servidor como a comunidade interna e externa a isonomia do atendimento, trazendo segurança, credibilidade e qualidade nas ações desenvolvidas pela secretaria integrada. Assim, é importante observar a diversidade e aproveitar as potencialidades da equipe para valorizar e qualificar a formação e atuação profissional dos servidores nos processos que sejam mais adequados a cada perfil.

Para tanto, a qualificação da gestão da profissionalização e valorização torna-se necessário observar e atender aos seguintes parâmetros:

PARÂMETRO 1 - Formação e qualificação profissional

IND 1.1 – Análise de perfis e organização de atividades formativas compartilhadas, sob a responsabilidade dos servidores mais familiarizados com as respectivas expertises.

IND 1.2 - Orientação e atualização interna e permanente dos servidores, considerando as políticas e processos de gestão educacional atuais contemplando inovações e modernizações das secretarias.

IND 1.3 – Capacitação e atualização de processos de gestão, envolvendo demandas da secretaria e da comunidade acadêmica (interna e externa), tendo em vista a modernização e qualificação dos fluxos, acompanhamento e/ou implementação de políticas institucionais inovadoras.

IND 1.4 – Autoavaliação das atividades desempenhadas, com vistas a encontrar soluções coletivas, contextualizadas e inovadoras para as situações que dificultam o fluxo de processos de gestão das secretarias;

IND 1.5 – Capacitação e incentivo ao uso de tecnologias digitais inovadoras, que contribuam para colaborar com as atividades desenvolvidas pela secretaria integrada.

IND 1.6 – Avaliação de resultados nos níveis organizacional e pessoal.

PARÂMETRO 2 - Valorização profissional

A valorização profissional é uma forma de reconhecimento ao trabalho desempenhado. O servidor valorizado entende-se como parte importante da equipe, o que lhe proporciona uma identificação com o ambiente em que desenvolve suas atividades. O servidor que se identifica com a equipe, tem maior facilidade de trabalhar colaborativamente, tornando-se um profissional proativo e comprometido com as atividades do coletivo.

A gestão da valorização profissional se dá pelo olhar atento e acolhedor às diversidades e personalidades da equipe, bem como por meio de mecanismos de promoção, progressão, participação e construção coletiva e, nesse sentido, é importante observar os seguintes indicadores:

IND 2.1 – Definição de políticas e práticas que estimulam o autodesenvolvimento da e na secretaria integrada.

IND 2.2 – A cultura organizacional da secretaria valorativa à iniciativa, à criatividade, à responsabilidade, à liberdade de expressão.

IND 2.3 – Clima interno da secretaria favorece as mudanças, inovação e aprendizagem individual e coletiva.

IND 2.4 – Processos dialógicos quanto as atividades desenvolvidas pela equipe, a mediação de conflitos, a (in)satisfação, preocupações, prioridades, entre outras questões.

IND 2.5 – Reuniões para orientações de atividades e planejamento compartilhado, com ênfase na adesão de procedimentos inovadores pela equipe.

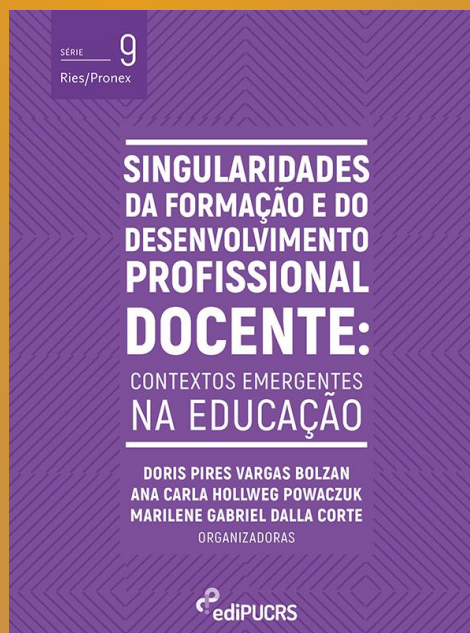
IND 2.6 - Valorização do perfil dos servidores, considerando sua formação, cargos e atribuições, de forma a compartilhar suas expertises e qualificar as atividades desenvolvidas na secretaria.

IND 2.7 - Organização e planejamento de atividades de formação e capacitação de maneira equitativa, oportunizando maior participação dos servidores.



QUALIDADE

Qualidade envolve muito mais do que aspectos econômicos, pedagógicos e psicológicos, ou seja, é em si uma questão de essência ideológica, pois envolve situações práticas, históricas e, sobretudo, relações de poder, em que, do lado da universidade, a qualidade social pode ser visualizada enquanto um meio necessário que atua como elemento formativo e até politizador dos conteúdos e discussões institucionais. (DALLA CORTE e LUNARDI, 2021, p.181)



Plano de Desenvolvimento Institucional PDI

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016-2026 UFSM foi elaborado com base em uma ampla consulta à comunidade, da qual resultaram mais de três mil contribuições, reforçando o caráter democrático e participativo que deve permear os documentos institucionais.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
GABINETE DO REITOR



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

2016-2026

Santa Maria, RS/2016.

A LDBN nº 9.394/96 e o Plano Nacional de Educação (Lei nº 13.005/2014, em vigência até 2024), entre outros marcos legais das políticas educacionais no Brasil, têm como um de seus princípios a gestão democrática. O exercício da gestão democrática oportuniza condições de trabalho colaborativo quanto a tomada de decisões e consecução de ações estratégicas conjuntas no âmbito da gestão educacional e institucional. Além disso, fortalece a articulação e trabalho em rede com setores interinstitucionais, órgãos, entre outros, como parceiros locais, regionais, nacionais e internacionais, trocando experiências, estabelecendo parcerias e fortalecendo os processos de gestão.

**Lei de
Diretrizes e
Bases
LDB**



Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

[LEI Nº 9.394, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1996](#)

O conceito de participação fundamenta-se no princípio de autonomia, que significa a capacidade das pessoas e dos grupos para a livre determinação de si próprios, isto é, para a condução da própria vida (LIBÂNEO, 2012, p. 451)

Participação



Assista a palestra: "Práticas de ensino em um contexto de mudanças"



“Não há qualidade na educação sem a participação da sociedade [...]. A garantia de espaços de deliberação coletiva está intrinsecamente ligada à melhoria da qualidade da educação e das políticas educacionais” (GADOTTI, 2010, pp. 7-8).

**Gestão
Universitária
Democrática**



Referências

BRASIL. **Lei Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.725**, de 12 de março de 2019. Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações. Brasília, Presidência da República, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9725.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.739**, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOG. Brasília, Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

CARVALHO, R. F. **Gestão e Participação Universitária no século XXI**. Curitiba: CRV, 2013.

CERDEIRA, L. Os desafios da gestão do Ensino Superior: algumas tendências e tensões. *In*: CUNHA, M. I. e BROILO, C. L. **Qualidade da educação superior: grupos investigativos internacionais em diálogos**. São Paulo: Junqueira&Marin, 2012.

CÓSSIO, M. F. Prática Pedagógica e gestão Acadêmica: os desafios dos contextos emergentes. *In*: CUNHA, M. I. e RIBEIRO, G. M. (org.). **Práticas Pedagógicas na Educação Superior: desafios dos contextos emergentes**. Porto Alegre: EdIPUCRS. p 81-102, 2020.

DALLA CORTE, M. G. E LUNARDI. Produções científicas acerca da qualidade na/da Educação Superior em contextos emergentes. *In*: BOLZAN, D. P. V; POWACZUK, A. C. H; DALLA CORTE, M. G. (org.) **Singularidades da formação e do desenvolvimento profissional docente: contextos emergentes na educação**. Porto Alegre: EdIPUCRS. p.181-196, 2021.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da Educação: perspectivas e desafios. **Cadernos CEDES** [online]. 2009, v. 29, n. 78, pp. 201-215. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-32622009000200004>>

FRANCO, M. E. D. P.; AFONSO, M. R.; BORDIGNON. Gestão Universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 83-103, 2012.

GADOTTI, M. **Qualidade na Educação: uma nova abordagem**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

MOROSINI, M. C. Qualidade da Educação Superior e Contextos Emergentes. **Avaliação**, v. 19, n. 2, p. 385-485, jul., 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/qZF8Fpz8MjgWHNdC38frh5Q/?lang=pt&format=pdf>> acesso em: 15 ago. 2021.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 23, n. 3, mar. 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19141>>. 2007

SASSAKI, A. H. **Governança e Conformidade na Gestão Universidade**. Tese (Doutorado) – Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Planejamento. **Regimento Geral da UFSM**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regimento-geral-da-ufsm-com-alteracoes-compiladas-pela-resolucao-n-016-2019/>> Acesso em 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf> Acesso em: 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM**. 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/projeto-de-modernizacao-administrativa-da-reitoria-da-ufsm/>> Acesso em: 15 ago. 2021.



Produto Educacional:

**Parâmetros de Qualidade para a Gestão Administrativa de
Secretarias
Integradas de Cursos de Graduação**

Autoria:

Juvelina Freitas Pôrto

Marilene Gabriel Dalla Corte

Produto derivado da dissertação de Mestrado Profissional intitulada:
**GESTÃO ADMINISTRATIVA DE SECRETARIAS INTEGRADAS DE
CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE
MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO**



CEPES
CENTRO DE PESQUISAS E ESTUDOS DE PÓS-GRADUAÇÃO
POLÍTICAS PÚBLICAS E GESTÃO EDUCACIONAL

PPPG

Programa de Pós-graduação em
Políticas Públicas e Gestão Educacional



5.2 MINUTA DE INSTRUÇÃO NORMATIVA PARA SECRETARIAS INTEGRADAS DE GRADUAÇÃO DA UFSM

Define a estrutura mínima, o funcionamento, os recursos, as competências e atribuições das Secretarias Integradas de Cursos de Graduação no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria.

O Reitor da Universidade Federal de Santa Maria, no uso de suas atribuições legais e estatutárias e considerando:

- a Lei N. 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais;
- a Lei N. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional e suas alterações;
- a Lei Complementar N. 85, de 26 de fevereiro de 1998, que dispõe sobre a elaboração, a redação, a alteração e a consolidação das leis, conforme determina o Parágrafo Único do Art. 59 da Constituição Federal, e estabelece normas para a consolidação dos atos normativos que menciona;
- o Art. 7º da Lei N. 12.677, de 25 de junho de 2012, que dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis N. 8.168, de 16 de janeiro de 1991, N. 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e N. 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis N. 5.490, de 3 de setembro de 1968, e N. 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis N. 245, de 28 de fevereiro de 1967, N. 419, de 10 de janeiro de 1969, e N. 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências;
- o Decreto N. 9.191, de 1º de novembro de 2017, que estabelece as normas e as diretrizes para elaboração, redação, alteração, consolidação e encaminhamento de propostas de atos normativos ao Presidente da República pelos Ministros de Estado;
- o Decreto N. 10.139, de 28 de novembro de 2019, que dispõe sobre a revisão e a consolidação de atos normativos inferiores a decreto;
- o Estatuto da Universidade Federal de Santa Maria, com as adequações aprovadas pela Resolução UFSM N. 037, de 30 de novembro de 2010 e aprovadas pela Portaria N. 156, de 12 de março de 2014, publicada no Diário Oficial da União em 13 de março de 2014;

- o Regimento da UFSM, disposto na Resolução UFSM N. 006, de 28 de abril de 2011, atualizado pela Resolução UFSM N. 016, de 02 de julho de 2019;
- a Resolução N. 001, de 29 de janeiro de 1998, que altera a constituição do Conselho do Centro de Educação em razão da Lei N. 9.394, de 20 de dezembro de 1996;
- a Resolução N. 010, de 02 de agosto de 2002, que aprova o Regimento Interno do Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria;
- o artigo 4º da Resolução UFSM N. 025, de 06 de novembro de 2015, que aprova a Criação da Estrutura Mínima dos Centro de Ensino do Campus Sede da UFSM e dá outras Providências;
- a Resolução UFSM N. 029, de 05 de novembro de 2020, que aprova a consolidação dos Cursos de Graduação (Licenciatura e Bacharelado), com situação “em atividade”, em cada Unidade de Ensino, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), em decorrência do disposto no Decreto N. 10.139, de 28 de novembro de 2019;
- a Resolução UFSM N. 054, de 1º de junho de 2021, que regulamenta a proposição e a emissão de Atos Normativos no âmbito da Universidade Federal de Santa Maria;

Resolve:

CAPÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

Art. 1º Definir a estrutura organizacional, os recursos, as competências, a representatividade e as atribuições mínimas das Secretarias Integradas de Cursos de Graduação das unidades de ensino da UFSM.

Art. 2º A Secretaria Integrada de Graduação contará com servidores técnicos administrativos em Educação, sendo um deles o chefe da secretaria. Constitui-se na estrutura organizacional da UFSM como secretaria acadêmica, vinculada a secretaria administrativa da unidade de ensino.

CAPÍTULO II

DA ESTRUTURA MÍNIMA DAS SECRETARIAS INTEGRADAS DE GRADUAÇÃO

Art. 3º A Secretaria Integrada de Curso de Graduação será composta por:

I - Chefe da Secretaria

§ 1º - A Secretaria Integrada de Graduação, vinculada à Secretaria Administrativa da Unidade de Ensino, contará com um Chefe de Secretaria, lotado na secretaria e escolhido por seus pares.

§ 2º Entende-se por pares, todos os servidores lotados na respectiva Secretaria Integrada;

§ 3º - Será atribuída Função Gratificada (FG3) ao Chefe de Secretaria Integrada;

§ 4º O chefe de Secretaria Integrada, designado pela Direção da Unidade de Ensino, terá um mandato de dois anos, podendo ser reconduzido uma vez.

II - Secretário(s)

§ 1º A quantidade de secretário(s) na secretaria integrada, será definida pela unidade de ensino entre os critérios de mínimo e máximo estabelecidos nesta Resolução.

§ 2º O número mínimo de servidores (secretários) em uma Secretaria Integrada é dois, incluindo nesta quantidade o chefe da secretaria. O número máximo de servidores (secretários) em uma Secretaria Integrada é cinco, incluindo nesta quantidade o chefe da secretaria.

§ 3º O número de servidores (secretários) em uma secretaria integrada deve observar a quantidade de alunos atendidos, ficando instituído o número mínimo de 200 alunos e como número máximo 250 alunos por secretário, incluindo nesta quantidade o chefe da secretaria.

CAPÍTULO III

DOS RECURSOS:

Art. 4º Para o funcionamento e organização das Secretarias Integradas de Cursos de Graduação, são necessários recursos físicos, materiais e tecnológicos, sendo apropriados para absorver o quantitativo de servidores em atuação e acolher a comunidade interna e externa em suas demandas acadêmicas.

I - Sala ampla, ventilada e iluminada considerando o número de servidores;

II - Sala contemplando aspectos técnicos e físicos de acessibilidade para pessoas com necessidades especiais;

III - Sala com ramal telefônico e próxima às salas das coordenações de cursos correspondentes;

IV - Mobiliário adequado e em quantidade suficiente para atendimento às demandas da Secretaria, observando os princípios da ergonomia para o trabalho dos servidores;

V - Computadores e impressoras compartilhadas em rede e em quantidade suficiente, com softwares atualizados e com acesso à internet para comportar a equipe de servidores e as demandas de trabalho.

CAPÍTULO IV

DAS COMPETÊNCIAS E ATRIBUIÇÕES

Art. 5º São competências gerais das Secretarias Integradas de Cursos Graduação:

I – Executar as rotinas administrativas dos cursos de graduação sob sua responsabilidade;

II – Dar suporte aos respectivos coordenadores de curso;

III – Prestar apoio administrativo aos Colegiados e Núcleos Docentes Estruturantes de Curso sob sua responsabilidade;

IV – Prestar atendimento à comunidade acadêmica e à comunidade externa;

V – Observar e divulgar as legislações vigentes relacionadas as atividades da secretaria e dos cursos sob sua responsabilidade.

Art. 6º São atribuições mínimas dos Secretários de Secretarias Integradas dos Cursos de Graduação:

I – Apresentar aos coordenadores dos Cursos de Graduação sob sua responsabilidade as demandas que a eles compete;

II - Executar rotinas administrativas dos Cursos de Graduação sob sua responsabilidade;

III – Assessorar os Coordenadores de Curso nos encaminhamentos administrativos, especialmente referentes a:

- a) oferta de disciplinas;
- b) matrículas;
- c) dispensa de disciplinas;
- d) adaptação curricular dos estudantes;
- e) planejamento de horários e vagas para cada semestre; e
- f) planejamento de atividades administrativas que envolvem a secretaria;

IV – Dar suporte técnico na preparação, secretariar e produzir documentos, incluindo a Ata, das reuniões de Colegiado de Curso de Graduação que for designado pela Chefia imediata;

V – Dar suporte técnico na preparação, secretariar e produzir documentos, incluindo a Ata, das reuniões de Núcleo Docente Estruturante (NDE) de Curso de Graduação que for designado pela Chefia imediata;

VI – Dar suporte técnico na preparação, secretariar e produzir documentos de reuniões e/ou eventos educacionais e científicos envolvendo Cursos de Graduação que for designado pela Chefia imediata;

VII – Dar publicidade aos atos dos Cursos de Graduação sob sua responsabilidade, incluindo:

- a) deliberações do Colegiado e NDE;
- b) horários das ofertas;
- c) editais;
- d) ordem de serviços, entre outros documentos;
- e) avisos;

VIII – Manter a documentação relativa aos cursos atualizada e organizada;

IX – Manter os sites dos cursos atualizados e organizados;

X – Proceder a classificação de documentação e dar os devidos encaminhamentos;

XI – Expedir documentação de sua competência;

XII – Redigir os documentos oficiais da secretaria e dos cursos de graduação sob sua responsabilidade, quando solicitado incluindo:

- a) ofícios;
- b) memorandos;
- c) editais;
- d) ordens de serviço;
- e) relatórios;
- f) atas;
- g) avisos, entre outros;

XIII - Prestar atendimento à comunidade acadêmica e à comunidade externa, no que se refere a:

- a) ciência de direitos e deveres inerentes as atividades da Secretaria de Curso de Graduação;
- b) emissão de documentação pertinente aos atos da Secretaria de Graduação;

- c) prestação de informações sobre os processos e suas tramitações de sua competência;
- d) prestação de outras informações sob sua competência;
Parágrafo único: em não sendo de sua competência e na ausência da informação encaminhar a demanda para a Chefia imediata.
- e) encaminhamento de demandas aos interessados ou responsáveis, entre outros atendimentos.
- f) uso e controle de espaços, materiais e equipamentos utilizados pelos Cursos de Graduação;
- g) execução de rotinas orçamentárias dos Cursos de Graduação a que a Secretaria Integrada estiver vinculada;
- h) controle dos recursos materiais e patrimoniais e tecnológicos dos Cursos de Graduação a que a Secretaria Integrada estiver vinculada;
- i) organização, junto aos demais órgãos competentes, as formaturas dos Cursos de Graduação sob sua reponsabilidade;
- j) execução das determinações superiores, pertinentes ao serviço de Secretaria de Cursos de Graduação.

XIV - Participar de Grupos de Trabalho e/ou Comissões, em representatividade a Secretaria Integrada de Graduação.

Parágrafo único: em Unidades de Ensino que existirem mais de uma Secretaria Integrada, observando o número de representantes técnicos no GT e/ou Comissão, pode ser realizado um revezamento.

Art. 7º São atribuições mínimas dos Chefes das Secretarias Integradas dos Cursos de Graduação:

I – Integrar o Conselho do Campus/Centro, na qualidade de membro nato.

Parágrafo único: em Unidades de Ensino que existirem mais de uma Secretaria Integrada, observando o percentual de representantes técnicos no Conselho, pode ser realizado um revezamento entre os Chefes.

II - Participar de Grupos de Trabalho e/ou Comissões em representatividade a Secretaria Integrada de Graduação.

Parágrafo único: em Unidades de Ensino que existirem mais de uma Secretaria Integrada, observando o percentual de representantes técnicos no Conselho, pode ser realizado um revezamento entre os Chefes.

III - Representar junto à Direção do Centro/Campus as atividades desenvolvidas na secretaria, incluindo a apresentação de propostas e relatórios anuais.

IV – Representar junto aos Cursos de Graduação sob sua responsabilidade as atividades da secretaria, incluindo a participação em reuniões colegiadas e com acadêmicos.

V - Priorizar processos de gestão dialógicos e participativos (coletivos ou individuais), com base na escuta ativa e decisões compartilhadas.

VI - Priorizar boa comunicação entre servidores, coordenações, Colegiados e NDEs dos Cursos de Graduação que compõem a Secretaria Integrada, evitando interferências, ruídos de comunicação e retrabalho.

VII - Priorizar o uso de soluções tecnológicas para otimizar e melhorar a fluência na comunicação entre pares e na execução do trabalho na Secretaria Integrada.

VIII – Organizar, planejar, coordenar, executar e avaliar cotidianamente as atividades de competência da Secretaria Integrada de Graduação, primando pelo trabalho integrado e equitativo de atividades, de acordo com as expertises de cada integrantes da equipe da Secretaria Integrada de Graduação.

IX – Estudar e propor estratégias que venham a qualificar as atividades da Secretaria Integrada de Graduação;

X– Designar secretário para as reuniões dos Cursos de Graduação, quando solicitado pelos coordenadores;

XI – Organizar e realizar reuniões internas da Secretaria Integrada;

XII – Orientar, coordenar e avaliar a equipe de trabalho da Secretaria Integrada de Graduação sob sua chefia;

XIII – Cumprir e fazer cumprir as determinações pertinentes aos serviços da Secretaria Integrada de Graduação e às legislações vigentes;

XIV - Primar pela contínua formação, atualização e valorização dos servidores que atuam na Secretaria Integrada, considerando as políticas e processos de gestão educacional macro e micro institucionais;

XV - Realizar ações de acolhimento e melhoria nas relações interpessoais e socioemocionais com servidores que atuam na Secretaria Integrada;

XVI – Zelar pela frequência e registro no ponto dos secretários, sob sua chefia, orientando e estabelecendo escalas, quando necessário.

XVII – Fechar mensalmente o ponto dos secretários lotados na secretaria integrada, homologando as ocorrências no registro, quando necessário, conforme legislação vigente.

CAPÍTULO V

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 8º Cabe a Direção da Unidade de Ensino dar suporte e apoio ao funcionamento e adequação das estruturas das Secretarias Integradas de Cursos de Graduação.

Art. 9º Esta Instrução Normativa entra em vigor em XX de XXXX de 2022.

Reitor

6 CONCLUSÕES

A partir desse estudo sobre “gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação na UFSM: uma perspectiva de modernização e inovação”, foi possível observar que processos que envolvem inovação e modernização vêm repletos de incertezas e descrenças, porém, muitas vezes, são inevitáveis e necessários. Em um contexto de mundo globalizado que influencia e é influenciado o tempo todo, por vários aspectos e circunstâncias, as mudanças e perspectivas tornam-se desafios emergentes no cotidiano das instituições.

Em se tratando de gestão universitária, foi possível perceber que existem forças distintas e, de certa forma, opostas em suas origens, porém elas coexistem e se mantêm ativas nas organizações administrativas. Essas forças vêm se ancorando em inovações que produzem rearticulações no formato de organização das pessoas, dos recursos, das atividades, das concepções de gestão, das tecnologias utilizadas, entre outros aspectos, a assim permanecem ativas nas estruturas administrativas.

A perspectiva e concepção de gestão democrática, tem uma representação pequena se comparada as estruturas gerencialistas, porém vem ganhando espaço e tornando-se um dos desafios a serem conquistados nas pautas de discussões, principalmente nas instituições públicas. Sua maior visibilidade aparece no cenário das instituições de ensino superior que defendem a universidade pública, gratuita, laica e de qualidade, considerando princípios de equidade, autonomia, participação, transparência e inclusão.

Para tanto, e com base nos resultados desta pesquisa, podemos afirmar que a gestão democrática na UFSM é referenciada pelas normativas institucionais, pela organização dos processos de gestão, a exemplo da formação dos conselhos superiores e demais órgãos colegiados deliberativos institucionais preocupam-se em manter uma estrutura com diversos níveis e categorias.

Também, constatamos que esta gestão democrática referenciada e a autonomia universitária tem seus limites nos marcos regulatórios que, por sua vez, estão diretamente interligados a influências externas das políticas públicas de Educação Superior e dos ditames do neoliberalismo e, conseqüentemente, do capitalismo globalizado. Esse fato se retrata no foco do estudo, pois, muito embora os modelos de secretarias integradas tenham sofrido críticas internas na UFSM, no

sentido de precarização, não foi possível optar pela manutenção das estruturas existentes, considerando as deliberações do governo federal via Decreto n. 9.739/2019 por exemplo.

Estas estruturas são baseadas em subordinação e departamentalização, focos que podem e devem ser estudados nas estruturas atuais de gestão democráticas. A gestão administrativa democrática, ainda é pouco explorada, sendo que a maioria dos estudos encontramos sobre gestão democrática em instituições de ensino, abordam a gestão democrática sob o foco pedagógico e escolar. Os encontros democráticos, as reuniões, os órgãos colegiados discutem e deliberam com autonomia sobre assuntos da atuação pedagógica em sua maioria, porém, quanto as questões administrativas, ficam blindados entre as imposições globais e marcos regulatórios.

Podemos inferir que justamente por estas limitações, estudos com este foco são menos realizados e, portanto, não ganham dimensões maiores. Mas, ao mesmo tempo, conseguimos perceber que as vertentes de gestão democrática vêm ganhando força no mundo contemporâneo, sob a forma de gestão participativa de representatividade, como às encontradas na UFSM.

Este tipo de gestão, com foco na participação por representação, também pode ser temática de estudos futuros, justamente porque este estudo nos apontou várias formas de participação e desenvolvimento socioeducacional. Acreditamos ter promovido, com este estudo, reflexões sobre os formatos de gestão administrativa que estão postos, e dentro do possível estimular uma participação mais ativa e de real representatividade, baseada no diálogo e no trabalho coletivo, pois defendemos que em um mundo de diversidades, a pluralidade de ideias e as perspectivas divergentes sobre as tomadas de decisões necessitam ser colocadas em apreciação e discussão.

Esses tensionamentos nos levaram a indicar que a gestão democrática e participativa, vem ganhando espaço, e cada vez mais é pautada nas discussões de instituições de ensino superior. Com este aumento de participações e tensionamentos de representatividade, aumenta também a conscientização dos envolvidos sobre a real importância de uma participação ativa e articulada nas instâncias deliberativas. Essa perspectiva vem a colaborar com a transformação da cultura organizacional da comunidade acadêmica.

A gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação, vem justificada pela perspectiva do trabalho colaborativo e compartilhado, tendo “integração” como uma faceta de modernização e inovação justamente porque

rearticula a concepção organizacional das secretarias demandando repensar recursos, processos, espaços, e especialmente as funções e atribuições organizativas.

Ao mesmo tempo que se entende que esse processo de modernização e inovação está sendo proposto para “enxugar a máquina”, especialmente no que diz respeito a recursos humanos, trazendo a ideia de estrutura mínima em um modelo gerencialista, também vislumbramos a perspectiva de melhor equilíbrio de atividades, uma visão equânime e democrática de definição de competências e atribuições e, nessa direção, de distribuição do trabalho entre servidores. Essa lógica, por exemplo, se justifica na oscilação considerável em relação ao número de acadêmicos de um curso para outro, o que na integração de secretarias torna o trabalho mais equitativo e colaborativo.

Assim sendo, o objetivo geral dessa pesquisa, voltado para “compreender os desafios relacionados à modernização e inovação da gestão administrativa de secretarias integradas de cursos de graduação na UFSM, assim como quais experiências e possibilidades podem contribuir para sua qualificação”, descortinou algumas análises que precisam ser mais bem exploradas em futuros estudos.

Dentre as possibilidades que encontramos, percebemos que a gestão das secretarias de cursos de graduação, referente às políticas e pressupostos da gestão administrativa universitária, podem se organizar conforme o seu contexto (número de servidores e cursos), ratificando as questões de autonomia e respeitando as especificidades de cada curso/unidade de ensino, porém é necessário que o gestor, chefe da secretaria, tenha uma atuação proativa e articulada com os coordenadores de curso, para que seja possível o atendimento das demandas de todos e para todos.

Essa articulação e proatividade, dará suporte para o desenvolvimento das atividades da secretaria, no que diz respeito a qualidade na Educação Superior, para tanto, conforme elencamos nas dimensões de qualidade e seus respectivos parâmetros, o que irá qualificar a gestão das secretarias não é apenas o atendimento a todos, e sim todo o contexto onde o atendimento está inserido, por exemplo: quais recursos são utilizados, como estão organizados os fluxos dos cursos de graduação junto à secretaria, de que forma ocorre a comunicação interna e externa da secretaria e quais as ações são utilizadas para capacitar e valorizar as expertises dos envolvidos.

Os parâmetros, em suas respectivas dimensões, foram construídos levando em consideração os preceitos encontrados nas legislações e principalmente aos relatos

dos sujeitos da pesquisa que apontaram os desafios e possibilidades para a qualificação da gestão de secretarias integradas. Dentre os principais desafios, a organização deste espaço foi o que mais se destacou, tanto aos que apresentam expectativas para o novo formato (Campus Sede) quanto aos que demonstraram percepções em seus ambientes de trabalho (Campus de Palmeira das Missões). Indicando a organização em todas as dimensões, organização de recursos, de processos e fluxos, de comunicação e também organização de capacitações e valorização do trabalho.

Quanto as possibilidades, percebemos que embora tenha-se uma flexibilidade na organização, principalmente em unidades de ensino com um número maior de acadêmicos/cursos, as políticas públicas, implementadas pelos decretos, engessam um pouco as estruturas, ficando à cargo dos responsáveis por esta gestão a pluralidade de formatos para qualificar as atividades. E, em se tratando de um ambiente de convivência social, as possibilidades irão se limitar à qualidade dos relacionamentos interpessoais dos servidores da secretaria.

Em síntese, concluímos no estudo comparado que, a busca pela qualidade na gestão de secretarias integradas, depende muito da capacidade de relacionar um conjunto de dimensões e articulá-las com o próprio contexto do que simplesmente atender as demandas em prazos e imposições legais. Não basta executar as funções se existirem ruídos na comunicação; não basta contar com ótimos recursos se existir uma desmotivação da equipe; é necessário que em certa medida, e dentro do possível, todas as quatro dimensões sejam atendidas.

Refletindo, sobre as expectativas dos sujeitos do Campus Sede, quanto a gestão administrativa das secretarias integradas, percebemos que a maior preocupação é a regulação e organização desse tipo de secretaria, pois até então o trabalho desenvolvido na secretaria de curso de graduação tem sido diretamente ligado a um determinado curso e ao coordenador; e este elo na perspectiva da integração não se mantém. Em sendo este o aspecto de maior expectativa entre os sujeitos pesquisados, entendemos ser pertinente a elaboração de parâmetros de qualidade priorizando o olhar nesta organização. Esta construção foi facilitada devido ao tipo de metodologia de pesquisa utilizada quanto ao estudo comparado, em que uma das unidades de ensino já exercem suas atividades com secretarias integradas, sendo possível uma análise das contribuições de sujeitos lá já atuantes e,

também, das expectativas e preocupações daqueles que ainda não atuam em secretarias integradas, a exemplo do Centro de Educação.

Considerando estas vivências, preocupações e expectativas, também, propusemos uma minuta de instrução normativa, tendo em vista a necessidade eminente de regulamentação das atividades das secretarias integradas, propostas nos parâmetros decorrentes deste estudo. Esta minuta conta com aspectos técnicos e administrativos detalhados com o objetivo de esclarecer as incertezas dos envolvidos na modernização da estrutura administrativa dos cursos de graduação.

Além disso, tivemos a preocupação de delimitarmos espaços de participação e de representação para os servidores responsáveis pela organização e planejamento das secretarias integradas, pois acreditamos que pequenos gestos de participação, ao serem internalizados pela comunidade como um todo, servirá como modelo e inspiração a novas participações, e que em um futuro, estas práticas sejam incorporadas e difundidas em outras instâncias institucionais, ampliando a participação e fortalecendo a gestão democrática e participativa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, J. A. de. O processo de inovação nas *organizações* públicas: integrando conceitos às práticas. *In: Anais do Encontro Anual da ANPAD*, Campinas: Anpad, set., 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)] **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto-lei Nº 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da Administração Federal, estabelece diretrizes para a Reforma Administrativa e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1967. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del0200.htm#view> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília: Presidência da República, 2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.725**, de 12 de março de 2019. Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações. Brasília, Presidência da República, 2019. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9725.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.739**, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Brasília, Presidência da República. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 10.609**, de 26 de janeiro de 2021. Institui a Política Nacional de Modernização do Estado e o Fórum Nacional de Modernização do Estado. Brasília, 2021 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/decreto/D10609.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9394.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília, 2004.

Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 10.973**, de 02 de dezembro de 2004. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.973.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 12.677**, de 25 de junho de 2012. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, destinados às instituições federais de ensino; altera as Leis nºs 8.168, de 16 de janeiro de 1991, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, e 11.526, de 4 de outubro de 2007; revoga as Leis nºs 5.490, de 3 de setembro de 1968, e 5.758, de 3 de dezembro de 1971, e os Decretos-Leis nºs 245, de 28 de fevereiro de 1967, 419, de 10 de janeiro de 1969, e 530, de 15 de abril de 1969; e dá outras providências. Brasília, 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/L12677.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 13.005**, de 25 de junho de 2014. Aprova o Plano Nacional de Educação - PNE e dá outras providências. Brasília, 2014. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l13005.htm> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. Ministério da Educação. Gabinete do Ministro. **Portaria Nº 7**, de 22 de junho de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. Brasília, 2009. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/port_mestrado_profissional1.pdf> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei Nº 3076/2020**. Institui o Programa Universidades e Institutos Empreendedores e Inovadores - Future-se. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2254321>> Acesso em: 18 de jul. 2020.

BRAY, M. Atores e finalidade na Educação Comparada. *In*: BRAY, M.; ADAMSON, B.; MASON, M. (Org.). **Pesquisa em Educação Comparada: métodos e abordagens**. Brasília: Liber Livro, p. 45-74, 2015.

BRAY, M. ADAMSON, B. MASON, M. Introdução. *In*: BRAY, M.; ADAMSON, B.; MASON, M. (Org.). **Pesquisa em Educação Comparada: métodos e abordagens**. Brasília: Liber Livro, p. 27 - 44, 2015.

CARVALHO, R. F. **Gestão e Participação Universitária no século XXI**. Curitiba: CRV, 2013.

CARVALHO, J. E. A.; LOPES, F. D. **Construção de Diretrizes para inovação em uma organização pública que atende ao estado**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2015.

CASTILHO, D. Os sentidos da Modernização. **Boletim Goiano de Geografia**, v.30 n.2, p. 125-140, jul/dez. 2010.

CERDEIRA, L. Os desafios da gestão do Ensino Superior: algumas tendências e tensões. *In*: CUNHA, M. I. e BROILO, C. L. **Qualidade da educação superior: grupos investigativos internacionais em diálogos**. São Paulo: Junqueira&Marin, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria da Administração: modelo burocrático de organização**. 7. ed. São Paulo. Editora CAMPUS, 2003.

CÓSSIO, M. F. Prática Pedagógica e gestão Acadêmica: os desafios dos contextos emergentes. *In*: CUNHA, M. I. e RIBEIRO, G. M. (org.). **Práticas Pedagógicas na Educação Superior: desafios dos contextos emergentes**. Porto Alegre: EdiPUCRS. p 81-102, 2020.

DALLA CORTE, M. G. E LUNARDI. Produções científicas acerca da qualidade na/da Educação Superior em contextos emergentes. *In*: BOLZAN, D. P. V; POWACZUK, A. C. H; DALLA CORTE, M. G. (org.) **Singularidades da formação e do desenvolvimento profissional docente: contextos emergentes na educação**. Porto Alegre: EdiPUCRS. p.181-196, 2021.

DAVOK, D. F. Qualidade em educação. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 12, n. 3, p. 505-513, 2007.

DELLA MEA, M. A. A. **Implementação de uma unidade educacional fora de sede na expansão e interiorização da educação superior: busca de indicadores de inovação regional**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

DEMO, P. Pesquisa Social. **Serviço Social & Realidade**, n.1, p. 11-36, 2008.

DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F. A qualidade da Educação: perspectivas e desafios. **Cadernos CEDES** [online]. 2009, v. 29, n. 78, pp. 201-215. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-32622009000200004>>

DUARTE, S. P. **Autonomia dos multicampi das novas universidades federais: do proclamado ao real**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

FADUL, É. M. C.; SILVA, L. P. da. Retomando o debate sobre a reforma do Estado e a nova administração pública. *In*: **Encontro da associação nacional de pós-graduação em administração**, 32, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

FRANCO, M. E. D. P.; AFONSO, M. R.; BORDIGNON. Gestão Universitária: qualidade, investigação científica e inovação educacional. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 5, n. 1, p. 83-103, 2012.

FRANCO, M. E. D. P.; LONGUI, S. M. Gestão da Educação Superior. *In*: MOROSINI, M. (org.) **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior**. Porto Alegre: EdIPUCRS, p. 240-390, 2021.

GADOTTI, M. **Qualidade na Educação**: uma nova abordagem. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2010.

GARCIA, W. E.; FARIAS, I. M. S. Estado, política educacional e inovação pedagógica. **O público e o privado**, v. 3, n. 5, jan-jun., p. 61-74, 2005.

GESTÃO. *In*: **DICIO**, Dicionário Online de Português, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

INOVAÇÃO. *In*: **DICIO**, Dicionário Online de Português, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, D. B. C.; POLIDORI, M. M. Avaliação da Educação Superior. *In*: MOROSINI, M.(org.). **Enciclopédia Brasileira de Educação Superior**. Porto Alegre: EdIPUCRS, p. 391-476, 2021.

LIBÂNEO, J. C., OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação escolar: Políticas, Estrutura e Organização**. São Paulo: Cortez, 2012.

LOURENÇO FILHO, M. B. **Educação Comparada**. Brasília: MEC/Inep, 2004.

LÜCK, H. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Petrópolis: Vozes, 2007.

MANZON, M. Comparação entre lugares. *In*: BRAY, M.; ADAMSON, B.; MASON, M. (Org.). **Pesquisa em Educação Comparada**: métodos e abordagens. Brasília: Liber Livro, p. 127 - 168, 2015.

MODERNIZAÇÃO. *In*: **DICIO**, Dicionário Online de Português, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

MODERNIZAR. *In*: **DICIO**, Dicionário Online de Português, 2020. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2020.

MOROSINI, M. C. Qualidade da Educação Superior e Contextos Emergentes. **Avaliação**, v. 19, n. 2, p. 385-485, jul., 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/aval/a/qZF8Fpz8MjgWHNdC38frh5Q/?lang=pt&format=pdf>> acesso em: 15 ago. 2021.

MOROSINI, M. C. Estado do conhecimento e questões do campo científico. **Educação**. Santa Maria, v. 40, n.1, p. 101-116, jan-abr. 2015.

MOROSINI, M. C.; et al. A qualidade da educação superior e o complexo exercício de propor indicadores. **Revista Brasileira de Educação** v. 21 n. 64 jan.-mar. 2016. Disponível em: <<https://bit.ly/3APSi6y>> Acesso em: 15 ago. 2021.

MOURAD, L. A. F. A. P. Glossário de ciência política para o PPPG/UFMS. Iguatu, CE: Quipá Editora, 2021.

OCDE. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Terceira edição. Tradução FINEP. Brasília, 2006.

OLIVEIRA, R. C. Educação Superior, concepções e função social da universidade. *In: V Encontro de Pesquisa em Educação Superior em Alagoas*. Maceió, 2010.

PAULA, A. P. P. de. Administração pública brasileira entre o gerencialismo e a gestão social. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 45, n. 1, p. 36–49, 2005. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37088>>. Acesso em: 27 jan. 2022.

PONCIO, T. F. **Limites, estratégias e percepção de gestão universitária**: o caso do CESNORS. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2016.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 44, n 3, p. 679 – 705, 2010.

SANDER, B. A pesquisa sobre política e gestão da educação no Brasil: uma leitura introdutória sobre sua construção. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação** - Periódico científico editado pela ANPAE, v. 23, n. 3, mar. 2011. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/rbpae/article/view/19141>>. 2007

SANTOS, J. L. **Práticas de gestão administrativa**: a visão dos gestores da Universidade Federal de Pernambuco à luz do modelo de excelência em gestão pública. Dissertação (Mestrado) – Centro de Ciência Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2016.

SASSAKI, A. H. **Governança e Conformidade na Gestão Universidade**. Tese (Doutorado) – Faculdade de economia, administração e contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

SILVA, R. A.; COSTA, O. M. E. A Modernização da Gestão Pública no Ceará. **Conhecer. Debate entre o Público e o Privado**, 1(3), 2011.

SIMIONE, A. A. (2014). A modernização da gestão e a governança no setor público em Moçambique. **Revista De Administração Pública**, 48(3), 551 a 570, 2014.

STEFANOVITZ, J. P. **Contribuições ao estudo da gestão da inovação**: proposição conceitual e estudo de casos. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

TRINDADE, H. Saber e poder: os dilemas da universidade brasileira. **Estudos Avançados** 14 (40), p. 122- 133, 2000.

TOFIK, D. S. A Gestão Acadêmica nas instituições de ensino Superior. *In*: COLOMBO, S. S. (Org.). **Gestão Universitária**: os Caminhos para a Excelência, p. 104 – 116. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Centro de Educação. **Regimento Interno do centro de Educação**. Santa Maria, 2002. Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/373/2018/10/Regimento_CE_2002.pdf> Acesso em 18 de jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução N. 6**, de 28 de abril de 2011. Santa Maria, 2011. Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=12579396>> Acesso em: 18 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Graduação. **Guia da Coordenação de Curso**. Santa Maria, 2013. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/342/2018/05/guiadacoordena%C3%A7%C3%A3odocurso.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2026**. Santa Maria, 2016. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/500/2021/04/VFinal-DocumentoPDI-TextoBaseCONSU_TextoComPlanoDeMetas2022.pdf> Acesso em: 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Planejamento. **Regimento Geral da UFSM**. Santa Maria, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regimento-geral-da-ufsm-com-alteracoes-compiladas-pela-resolucao-n-016-2019/>> Acesso em 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Centro de Tecnologia. **Regimento Interno do Centro de Tecnologia**. Santa Maria, 2017. Disponível em : <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/regimento-interno-do-centro-de-tecnologia/>>. Acesso em: 18 de jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Campus de Palmeira das Missões. **Regimento Interno do Campus da Universidade Federal de Santa Maria em Palmeira das Missões**. Palmeira das Missões, 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/378/2021/01/REGIMENTO-CAMPUS-PM-2.pdf>> Acesso em: 18 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Portaria 97.935**, de 16 de março de 2020. Santa Maria, 2020. Disponível em

<<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/373/2020/03/PORTARIA-97.935.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM**. 2019. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/projeto-de-modernizacao-administrativa-da-reitoria-da-ufsm/>> Acesso em: 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Planejamento. **Manual das Estruturas Organizacionais**. Santa Maria, 2021. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2021/01/Manual-de-Estruturas-UFSM-vrs-1.1-revisado.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-reitora de Planejamento. **Organograma Universidade Federal de Santa Maria**. Santa Maria, 2021. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/344/2021/03/Organograma-UFSM-marco-2021.pdf>> Acesso em: 15 ago. 2021.

UNESCO. Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Declaração de Incheon educação 2030**: rumo a uma educação de qualidade inclusiva e equitativa e à educação ao longo da vida para todos. 2015. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000233137_por> Acesso em: 18 de jul. 2020.

WEISS, D. **Relação do estilo de liderança com a adoção de inovações gerenciais em uma universidade pública federal**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2019.

APÊNCIDE

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO

Resumo:

Este projeto de pesquisa de mestrado profissional está vinculado a linha de pesquisa de Políticas e Gestão da Educação Básica e Superior – LP1, do Programa de Pós-graduação em Políticas Públicas e Gestão Educacional do Centro de Educação da UFSM, bem como se relaciona aos estudos do Grupo de Pesquisa Gestar/CNPq. Tem por objetivo geral compreender os desafios relacionados à modernização e inovação da gestão administrativa de cursos de graduação na UFSM, assim como quais experiências e possibilidades podem contribuir para sua qualificação. E por objetivos específicos prioriza: i) identificar as possibilidades de modernização e inovação quanto as políticas e pressupostos que fundamentam a gestão administrativa universitária; ii) reconhecer as concepções e indicadores de qualidade na Educação Superior em suas relações com a gestão universitária; iii) conhecer os formatos de gestão administrativa de cursos de graduação da UFSM em suas estruturas, desafios e possibilidades de qualificação; iv) construir diretrizes para qualificação da gestão administrativa dos cursos de graduação da UFSM. Está fundamentado numa pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo estudos comparados, a ser realizada em cursos de graduação da UFSM e suas respectivas secretarias. Afim de analisar qualitativamente os resultados dos estudos comparados, serão ouvidos os servidores técnicos administrativos vinculados as secretarias e coordenadores de cursos de graduação. Utilizamos as técnicas de: pesquisa documental e questionário on-line para a construção de dados. E a metodologia de estudos comparados (MAZON, 2015). O referencial teórico está organizado com base no estado do conhecimento e em Carvalho (2013), Davok (2007) Garcia e Farias (2005), Lück (2007), Queiroz e Ckagnazaroff (2010), Tofik (2013), Castilho (2010) e Stefanovitz (2011). Também serão utilizados marcos regulatórios das políticas educacionais e institucionais para fundamentar e instrumentalizar a pesquisa. O produto educacional idealizado é a construção de diretrizes de qualidade elaboradas com base nos resultados, discussões e conclusões da pesquisa. Tem por finalidade contribuir com a qualificação da gestão dos cursos de graduação do campus sede da UFSM na perspectiva da modernização e inovação administrativa.

Palavras-chave: Educação Superior. Políticas Públicas. Gestão Universitária. Modernização. Inovação.

*Obrigatório

1. E-mail *
-

2. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) *

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada: GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INOVAÇÃO. Ao aceitar participar do estudo, você responderá às perguntas de um questionário que tem por objetivo verificar as percepções, perspectivas e possibilidades dos sujeitos implicados na modernização e inovação da gestão dos cursos de graduação do campus sede da UFSM. As questões priorizam o olhar sobre os pontos fortes, fragilidades, desafios e potencialidades da proposta de modernização e inovação administrativa quanto a organização, atendimento à demandas, infraestrutura, gestão de pessoal e cultura organizacional. Você poderá desistir a qualquer momento e retirar seu consentimento sem penalidade alguma. Sua participação na pesquisa é livre e voluntária. Não haverá custos para você. Sua identidade permanecerá em sigilo durante toda a pesquisa, especialmente na publicação dos resultados. Ciente e, após ter lido as informações contidas neste termo, estou de acordo em participar dessa pesquisa.

Marcar apenas uma oval.

Sim

Não *Pular para a seção 11 (Obrigada por sua atenção.)*

**Modernização e
Inovação Administrativa
na Gestão dos Cursos
de Graduação**

A proposta de Modernização e Inovação Administrativa, trás entre outras implicações a implementação de Secretarias Integradas para Cursos de Graduação das Unidades de Ensino. Neste sentido gostaríamos de suas sugestões e/ou expectativas a esta implementação.

Pular para a pergunta 3

Identificação

3. Qual é seu cargo na UFSM? *

Marcar apenas uma oval.

Técnico Administrativo em Educação. *Pular para a pergunta 4*

Docente *Pular para a pergunta 29*

TAE

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

4. Qual é a sua lotação atual? *

Marcar apenas uma oval.

- Campus de Palmeira das Missões *Pular para a pergunta 17*
- Centro de Educação - CE
- Centro de Tecnologia - CT

TAE - Sede

5. Em qual curso você exerce suas atividades? *

6. Quanto tempo está desempenhando atividades neste curso? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Entre 6 e 9 anos
- Entre 10 ou mais anos

7. Qual a sua opinião sobre a reestruturação e modernização das secretarias dos cursos de graduação? *

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

8. As Secretarias Integradas de curso de graduação, no seu entendimento, implicam diretamente em: *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

9. No seu entendimento, quais seriam os pontos fortes das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

10. No seu entendimento, quais seriam as fragilidades das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

11. No seu entendimento, quais seriam os desafios das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

12. No seu entendimento, quais seriam as potencialidades das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

13. Na sua opinião o que deverá contemplar a infraestrutura e recursos materiais/tecnológicos de uma Secretaria Integrada de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Um único espaço amplo
- E-mail único
- Ramal telefônico único
- Mobiliários coletivos
- Computadores em rede
- Impressora em rede

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

14. Na sua opinião como deve se constituir os recursos humanos e a gestão de pessoal de uma Secretaria Integrada de curso de graduação? *

Marcar apenas uma oval.

- No mínimo três técnicos por secretaria, onde um coordena e distribui as atividades entre todos.
- No mínimo um técnico por curso, onde cada um atende seu curso em todas as atividades.
- Um técnico por curso mais um chefe para a secretaria, onde cada um atende um curso e o chefe organiza e dá os encaminhamentos.
- Quatro ou mais técnicos para dividir as tarefas, onde um organiza e dá suporte aos demais.
- Quatro ou mais técnicos para montar escalas, onde todas as atividades terão atendimento em todos os horários.
- Outro: _____

15. Na sua opinião como deve se constituir o atendimento e a prestação de serviços de uma Secretaria Integrada de curso de graduação? *

Marcar apenas uma oval.

- Atendimento contínuo (em escalas), cobrindo o horário de todos os cursos em todas as atividades.
- Atendimento por turnos: manhã, tarde e noite, quando atender a cursos noturnos, com atendimentos de todos os cursos e suas atividades em todos os horários.
- Atendimento por turnos: manhã, tarde e noite, quando atender a cursos noturnos, com turnos específicos para cada curso.
- Outro: _____

16. De acordo com a proposta encaminhada pela Proplan, são funções da secretaria integrada, e da Chefia da secretaria integrada. Marque a(s) está(ão) de acordo, na sua opinião. E inclua outra(s), se for o caso. *

SI - Secretaria Integrada ; CSI - Chefia da Secretaria Integrada

Marque todas que se aplicam.

- (SI) - Executar as atividades de competência da secretaria;
- (SI) - Assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;
- (SI) - Secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;
- (SI) - Apresentar aos Coordenadores dos Cursos de Graduação todo o expediente a eles dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado e/ou necessário;
- (SI) - Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;
- (SI) - Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e previsão de vagas para cada semestre;
- (SI) - Organizar e secretariar as solenidades de formatura dos Cursos;
- (SI) - Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.
- (CSI) - Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;
- (CSI) - Designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;
- (CSI) - Providenciar a apresentação aos Coordenadores dos Cursos de Graduação de todo o expediente a eles dirigido;
- (CSI) - Realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;
- (CSI) - Realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria;
- (CSI) - Elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;
- (CSI) - Rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;
- (CSI) - Organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;
- (CSI) - Requisitar material permanente e de consumo da secretaria;
- (CSI) - Orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;
- (CSI) - Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.

Outro: _____

Pular para a seção 10 (Obrigada pela sua participação!)

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

TAE - PM

17. Quais cursos a secretaria que você exerce suas atividades atende? *

18. Quanto tempo está desempenhando atividades nesta secretaria? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Entre 6 e 9 anos
- Entre 10 ou mais anos

19. Qual a sua opinião sobre a reestruturação e modernização das secretarias dos cursos de graduação do Campus Sede? *

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

20. As Secretarias Integradas de curso de graduação, no seu entendimento, implicam diretamente em: *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

21. No seu entendimento, quais seriam os pontos fortes das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

22. No seu entendimento, quais seriam as fragilidades das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

23. No seu entendimento, quais seriam os desafios das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

24. No seu entendimento, quais seriam as potencialidades das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

25. Como você percebe a infraestrutura e recursos materiais/tecnológicos da Secretaria Integrada a qual você atua? *

Marque todas que se aplicam.

- Possui um espaço amplo.
- Possui e-mail único.
- Possui ramal telefônico único
- Possui mobiliário coletivo adequado
- Possui computadores em rede para todos
- Possui impressora em rede
- Possui impressoras individuais
- Todos equipamentos estão em bom estado

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

26. Como você percebe a constituição de recursos humanos e a gestão de pessoal da Secretaria Integrada a qual você atua? *

Marcar apenas uma oval.

- Tem técnicos suficientes na secretaria, as atividades são distribuídas entre todos, incluindo o chefe.
- Tem um técnico por curso, e cada um atende seu curso em todas as atividades.
- Tem um técnico por curso, onde cada um atende seu curso e o chefe organiza e dá os encaminhamentos.
- As tarefas são divididas entre os técnicos e o chefe organiza e dá suporte aos demais.
- Os técnicos estão organizados por escalas, onde todas as atividades terão atendimento em todos os horários.
- Outro: _____

27. Como você percebe o atendimento e a prestação de serviços da Secretaria Integrada a qual você atua? *

Marcar apenas uma oval.

- O atendimento é contínuo (em escalas), cobrindo o horário de todos os cursos em todas as atividades.
- O atendimento é por turnos, com atendimentos de todos os cursos e suas atividades em todos os horários.
- Atendimento é por turnos, com turnos específicos para cada curso.
- Outro: _____

28. De acordo com a proposta encaminhada pela Proplan, são funções da secretaria integrada, e da Chefia da secretaria integrada. Marque a(s) está(ão) de acordo, com a sua secretaria. E inclua outra(s), se for o caso. *

SI - Secretaria Integrada ; CSI - Chefia da Secretaria Integrada

Marque todas que se aplicam.

- (SI) - Executar as atividades de competência da secretaria;
- (SI) - Assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;
- (SI) - Secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;
- (SI) - Apresentar aos Coordenadores dos Cursos de Graduação todo o expediente a eles dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado e/ou necessário;
- (SI) - Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;
- (SI) - Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e previsão de vagas para cada semestre;
- (SI) - Organizar e secretariar as solenidades de formatura dos Cursos;
- (SI) - Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.
- (CSI) - Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;
- (CSI) - Designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;
- (CSI) - Providenciar a apresentação aos Coordenadores dos Cursos de Graduação de todo o expediente a eles dirigido;
- (CSI) - Realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;
- (CSI) - Realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria;
- (CSI) - Elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;
- (CSI) - Rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;
- (CSI) - Organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;
- (CSI) - Requisitar material permanente e de consumo da secretaria;
- (CSI) - Orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;
- (CSI) - Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.

Outro: _____

Pular para a seção 10 (Obrigada pela sua participação!)

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

Coordenador

29. Qual é a sua lotação atual? *

Marcar apenas uma oval.

- Campus de Palmeira das Missões *Pular para a pergunta 42*
- Centro de Educação - CE
- Centro de Tecnologia - CT

Coordenador - Sede

30. Em qual curso você exerce suas atividades? *

31. Quanto tempo está desempenhando atividades neste curso? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Entre 6 e 9 anos
- Entre 10 ou mais anos

32. Qual a sua opinião sobre a reestruturação e modernização das secretarias dos cursos de graduação? *

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

33. As Secretarias Integradas de curso de graduação, no seu entendimento, implicam diretamente em: *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

34. No seu entendimento, quais seriam os pontos fortes das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

35. No seu entendimento, quais seriam as fragilidades das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

36. No seu entendimento, quais seriam os desafios das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

37. No seu entendimento, quais seriam as potencialidades das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

38. Na sua opinião o que deverá contemplar a infraestrutura e recursos materiais/tecnológicos de uma Secretaria Integrada de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Um único espaço amplo
- E-mail único
- Ramal telefônico único
- Mobiliários coletivos
- Computadores em rede
- Impressora em rede

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

39. Na sua opinião como deve se constituir os recursos humanos e a gestão de pessoal de uma Secretaria Integrada de curso de graduação? *

Marcar apenas uma oval.

- No mínimo três técnicos por secretaria, onde um coordena e distribui as atividades entre todos.
- No mínimo um técnico por curso, onde cada um atende seu curso em todas as atividades.
- Um técnico por curso mais um chefe para a secretaria, onde cada um atende um curso e o chefe organiza e dá os encaminhamentos.
- Quatro ou mais técnicos para dividir as tarefas, onde um organiza e dá suporte aos demais.
- Quatro ou mais técnicos para montar escalas, onde todas as atividades terão atendimento em todos os horários.
- Outro: _____

40. Na sua opinião como deve se constituir o atendimento e a prestação de serviços de uma Secretaria Integrada de curso de graduação? *

Marcar apenas uma oval.

- Atendimento contínuo (em escalas), cobrindo o horário de todos os cursos em todas as atividades.
- Atendimento por turnos: manhã, tarde e noite, quando atender a cursos noturnos, com atendimentos de todos os cursos e suas atividades em todos os horários.
- Atendimento por turnos: manhã, tarde e noite, quando atender a cursos noturnos, com turnos específicos para cada curso.
- Outro: _____

41. De acordo com a proposta encaminhada pela Proplan, são funções da secretaria integrada, e da Chefia da secretaria integrada. Marque a(s) está(ão) de acordo, na sua opinião. E inclua outra(s), se for o caso. *

SI - Secretaria Integrada ; CSI - Chefia da Secretaria Integrada

Marque todas que se aplicam.

- (SI) - Executar as atividades de competência da secretaria;
- (SI) - Assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;
- (SI) - Secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;
- (SI) - Apresentar aos Coordenadores dos Cursos de Graduação todo o expediente a eles dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado e/ou necessário;
- (SI) - Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;
- (SI) - Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e previsão de vagas para cada semestre;
- (SI) - Organizar e secretariar as solenidades de formatura dos Cursos;
- (SI) - Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.
- (CSI) - Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;
- (CSI) - Designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;
- (CSI) - Providenciar a apresentação aos Coordenadores dos Cursos de Graduação de todo o expediente a eles dirigido;
- (CSI) - Realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;
- (CSI) - Realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria;
- (CSI) - Elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;
- (CSI) - Rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;
- (CSI) - Organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;
- (CSI) - Requisitar material permanente e de consumo da secretaria;
- (CSI) - Orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;
- (CSI) - Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.

Outro: _____

Pular para a seção 10 (Obrigada pela sua participação!)

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

Coordenador - PM

42. Em qual curso você exerce suas atividades? *

43. Quanto tempo está desempenhando atividades neste curso? *

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 3 e 6 anos
- Entre 6 e 9 anos
- Entre 10 ou mais anos

44. Qual a sua opinião sobre a reestruturação e modernização das secretarias dos cursos de graduação do Campus Sede? *

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

45. As Secretarias Integradas de curso de graduação, no seu entendimento, implicam diretamente em: *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

46. No seu entendimento, quais seriam os pontos fortes das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

47. No seu entendimento, quais seriam as fragilidades das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

48. No seu entendimento, quais seriam os desafios das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

49. No seu entendimento, quais seriam as potencialidades das Secretarias Integradas de curso de graduação? *

Marque todas que se aplicam.

- Infraestrutura
- Recursos Humanos
- Recursos Materiais
- Recursos Tecnológicos e Digitais
- Organização Administrativa
- Definição de funções e atribuições para a gestão e atuação
- Atendimento à comunidade em horário de funcionamento dos cursos
- Inovação nos processos de gestão

Outro: _____

50. Como você percebe a infraestrutura e recursos materiais/tecnológicos da Secretaria Integrada que atende seu curso? *

Marque todas que se aplicam.

- Possui um espaço amplo.
- Possui e-mail único.
- Possui ramal telefônico único
- Possui mobiliário coletivo adequado
- Possui computadores em rede para todos
- Possui impressora em rede
- Possui impressoras individuais
- Todos equipamentos estão em bom estado

Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

51. Como você percebe a constituição de recursos humanos e a gestão de pessoal da Secretaria Integrada que atende seu curso? *

Marcar apenas uma oval.

- Tem técnicos suficientes na secretaria, as atividades são distribuídas entre todos, incluindo o chefe.
- Tem um técnico por curso, e cada um atende seu curso em todas as atividades.
- Tem um técnico por curso, onde cada um atende seu curso e o chefe organiza e dá os encaminhamentos.
- As tarefas são divididas entre os técnicos e o chefe organiza e dá suporte aos demais.
- Os técnicos estão organizados por escalas, onde todas as atividades terão atendimento em todos os horários.
- Outro: _____

52. Como você percebe o atendimento e a prestação de serviços da Secretaria Integrada que atende seu curso? *

Marcar apenas uma oval.

- O atendimento é contínuo (em escalas), cobrindo o horário de todos os cursos em todas as atividades.
- O atendimento é por turnos, com atendimentos de todos os cursos e suas atividades em todos os horários.
- Atendimento é por turnos, com turnos específicos para cada curso.
- Outro: _____

53. De acordo com a proposta encaminhada pela Proplan, são funções da secretaria integrada, e da Chefia da secretaria integrada. Marque a(s) está(ão) de acordo, com a secretaria que atende seu curso. E inclua outra(s), se for o caso. *

SI - Secretaria Integrada ; CSI - Chefia da Secretaria Integrada

Marque todas que se aplicam.

- (SI) - Executar as atividades de competência da secretaria;
- (SI) - Assessorar os Coordenadores de Curso em matéria de competência da secretaria;
- (SI) - Secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação, organizando todo o expediente, desde a convocação até a elaboração de atas;
- (SI) - Apresentar aos Coordenadores dos Cursos de Graduação todo o expediente a eles dirigido, fornecendo subsídios para as decisões, quando solicitado e/ou necessário;
- (SI) - Orientar os servidores e estudantes quanto às solicitações de seus direitos e deveres legais, prestando informações sobre assuntos afetos à sua área de atuação;
- (SI) - Auxiliar na solicitação, aos Departamentos, da oferta de disciplinas, na adaptação curricular dos estudantes, na montagem dos horários das disciplinas e previsão de vagas para cada semestre;
- (SI) - Organizar e secretariar as solenidades de formatura dos Cursos;
- (SI) - Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.
- (CSI) - Dirigir, coordenar e executar as atividades de competência da secretaria;
- (CSI) - Designar servidor para secretariar as reuniões dos Colegiados dos Cursos de Graduação;
- (CSI) - Providenciar a apresentação aos Coordenadores dos Cursos de Graduação de todo o expediente a eles dirigido;
- (CSI) - Realizar os estudos relativos ao aperfeiçoamento funcional do pessoal da secretaria, diagnosticando necessidades de treinamento;
- (CSI) - Realizar os estudos referentes à organização do quadro de pessoal da secretaria;
- (CSI) - Elaborar, assinar e/ou autorizar e expedir documentos e papéis de acordo com a delegação de competência da secretaria;
- (CSI) - Rever e ajustar a programação de trabalho, tendo em vista alterações de normas legais ou regulamentares ou de recursos;
- (CSI) - Organizar as escalas de férias, controlar a frequência e a movimentação de servidores da secretaria;
- (CSI) - Requisitar material permanente e de consumo da secretaria;
- (CSI) - Orientar e supervisionar o trabalho dos servidores e bolsistas lotados na secretaria;
- (CSI) - Desempenhar os demais atos inerentes ao exercício de suas atribuições.
- Outro: _____

16/01/2022 22:14

GESTÃO ADMINISTRATIVA DE CURSOS DE GRADUAÇÃO NA UFSM: UMA PERSPECTIVA DE MODERNIZAÇÃO E INO...

Obrigada pela sua
participação!

Quanto maior a participação dos sujeitos implicados, mais
satisfatórios serão os resultados.

Obrigada por sua
atenção.

Caso mude de ideia, sinta-se a vontade em acessar o link do
questionário novamente.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

Google Formulários

ANEXO**ANEXO 1****Memorando Circular 07/2019 – PROPLAN/UFSM**

Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Pró-Reitoria de Planejamento

Memorando Circular 007/2019 - PROPLAN

Santa Maria, 19 de junho de 2019.

Aos Diretores de Unidades de Ensino

Assunto: Proposta Estrutura Mínima das Direções de Unidades de Ensino (Campus Sede e Campi Fora de Sede)

Ao cumprimentá-los, encaminhamos proposta de estrutura para às Unidades de Ensino do Campus Sede e dos Campi Fora de Sede.

Desta forma, é importante considerar:

I. Estabelecimento de reuniões de entendimento entre Reitoria e Fórum de Diretores de Unidades de Ensino (Campus Sede e Campi Fora de Sede). As reuniões procuraram estabelecer uma proposta conjunta possível e viável, com o objetivo de não prejudicar as atividades da Instituição e atender a conjuntura atual imposta pelos Decretos N. 9.725/2019 e N. 9.739/2019;

II. Decreto Federal N. 9.739/2019 que dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG. O referido Decreto estabelece o SIORG como sistema estruturante e base para os demais sistemas do Governo Federal. Neste sentido, ao operacionalizar o SIORG, a equipe técnica da PROPLAN, deparou-se com o impedimento do cadastro das FCCs, vinculadas às Coordenações de Cursos, como estruturas administrativas, exigindo adequações na atual estrutura da Instituição;

III. Atendimento ao Art. 7º da Lei N. 12.677 que institui a “Função Comissionada de Coordenação de Curso – FCC, a ser exercida, exclusivamente, por servidores que desempenhem atividade de coordenação acadêmica de cursos



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Pró-Reitoria de Planejamento

técnicos, tecnológicos, de graduação e de pós-graduação stricto sensu, regularmente instituídos no âmbito das instituições federais de ensino;

IV. Decreto Federal N. 9.725/2019 que trata da extinção das funções gratificadas do nível 4 ao 7. O referido Decreto traz prejuízo a atual estrutura organizacional da UFSM;

V. Manual de Estruturas Organizacionais da UFSM. Manual publicado pela PROPLAN (<https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/wp-content/uploads/sites/344/2019/05/Manual-de-Estruturas-UFSM-vrs1.0.pdf>), estabelecendo diretrizes para a padronização na criação e organização de estruturas dentro da UFSM, objetivando padronizar inclusive os níveis de funções e a hierarquia na Instituição.

Desta forma, as considerações supracitadas forneceram o embasamento necessário para as propostas apresentadas nos Anexos I e II e descritas a seguir:

1. Para as Unidades de Ensino do Campus Sede:

- 1.1. Secretaria de Unidade de Ensino com FG1, vinculada à Direção da Unidade de Ensino;
 - 1.1.1. Secretarias Integradas de Graduação, vinculadas à Secretaria de Unidade de Ensino, sendo constituída uma Secretaria a cada 1.000 alunos de graduação, com FG3 cada;
 - 1.1.2. Secretaria Integrada de Pós-Graduação, vinculadas à Secretaria de Unidade de Ensino, sendo constituída uma Secretaria a cada 600 alunos de pós-graduação, com FG3 cada;
 - 1.1.3. Secretaria Integrada de Departamentos, vinculada à Secretaria de Unidade de Ensino, constituindo uma Secretaria por Unidade de Ensino, com FG3;
- 1.2. Núcleo de Infraestrutura, vinculada à Direção da Unidade de Ensino, com uma FG1;
- 1.3. Núcleo de Orçamento, vinculado à Direção da Unidade de Ensino, com uma FG1;
- 1.4. Setor de Apoio Pedagógico, vinculado à Direção da Unidade de Ensino, com uma FG2;



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Pró-Reitoria de Planejamento

1.5. Divisão de Apoio à Pesquisa e Extensão, vinculado à Direção da Unidade de Ensino, com uma FG3;

2. Para as Unidades de Ensino dos Campi Fora de Sede:

2.1. Secretaria de Unidade de Ensino, com FG1, vinculada à Direção da Unidade de Ensino;

2.1.1. Divisão de Divulgação Institucional, vinculada à Secretaria de Unidade de Ensino, com FG3

2.2. Gabinete de Projetos (GAP), como órgão suplementar, vinculado à Direção da Unidade de Ensino, com FG1;

2.3. Biblioteca Setorial, como órgão suplementar, vinculada à Direção da Unidade, com FG1;

2.4. Núcleo de Assistência Estudantil, como órgão suplementar, vinculada à Direção da Unidade de Ensino, com FG1;

2.5. Coordenadoria Administrativa, vinculada à Direção da Unidade de Ensino, com CD4;

2.5.1. Núcleo de Infraestrutura, vinculada à Coordenadoria Administrativa, com uma FG1;

2.5.2. Núcleo de Orçamento, vinculado à Coordenadoria Administrativa, com uma FG1;

2.6. Coordenadoria Acadêmica, vinculada à Direção da Unidade de Ensino, com CD4;

2.6.1. Núcleo de Apoio Pedagógico, vinculado à Coordenadoria Acadêmica, com uma FG1;

2.6.2. Divisão de Laboratórios, vinculado à Coordenadoria Acadêmica, com uma FG3;

2.6.3. Secretaria Integrada de Graduação, vinculada à Coordenadoria Acadêmica, sendo uma Secretaria com FG3;

2.6.4. Secretaria Integrada de Pós-Graduação, vinculada à Coordenadoria Acadêmica, sendo uma Secretaria com FG3;

2.6.5. Secretaria Integrada de Departamentos, vinculada à Coordenadoria Acadêmica, sendo uma secretaria com FG3;



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Pró-Reitoria de Planejamento

Ainda, em comparação às estruturas da Resolução N. 025/2015, a qual estabelece a estrutura mínima das Direções de Unidade de Ensino do Campus Sede, destacamos que:

- A Secretaria de Unidade de Ensino, absorverá em suas competências as mesmas das unidades descritas da Resolução N. 025/2015 e não contempladas na atual proposta, tais como: Núcleo de Divulgação Institucional, Unidade de Tecnologia da Informação, Biblioteca Setorial;
- A Biblioteca Setorial (Resolução N. 025/2015) terá seu patrimônio e servidores gerenciados pela Secretaria da Unidade de Ensino;
- O Núcleo de Infraestrutura absorverá as funções de gestão do patrimônio (Núcleo de Patrimônio de acordo com a Resolução N. 025/2015) e de infraestrutura da Unidade de Ensino;
- A Divisão de Apoio à Pesquisa e Extensão absorverá as atribuições dos Gabinetes de Projetos (Resolução N. 025/2015), bem como a gestão dos diversos espaços de pesquisa e extensão existentes nas Unidades de Ensino;
- O Núcleo de Orçamento ampliará suas atribuições com o objetivo de realizar a gestão do orçamento de toda a Unidade de Ensino;
- O Setor de Apoio Pedagógico, absorverá as atribuições da Unidade de Apoio Pedagógico (Resolução N. 025/15).

Em atendimento ao Regimento Geral da UFSM, conforme Art. 71, Inciso III, solicitamos que a estrutura ora encaminhada seja aprovada no Conselho de Unidade de Ensino de cada Unidade de Ensino e, logo após, encaminhada à PROPLAN, para demais encaminhamentos.

Ressaltamos que o Colégio Politécnico, o Colégio Técnico Industrial e o Ipê Amarelo – Unidade de Educação Infantil, não fazem parte da presente proposta, por possuírem peculiaridades que diferem suas estruturas organizacionais.

Outrossim, destacamos que a revisão e descrição das competências estão em fase de elaboração conjunta com as novas unidades propostas, visto que, tais alterações exigem adequações de processos institucionais. Sendo assim, haverá



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Pró-Reitoria de Planejamento

necessidade de adequação dos Regimentos Internos de cada Unidade de Ensino logo após estas definições.

Havendo dúvidas, estamos à disposição.

Atenciosamente,

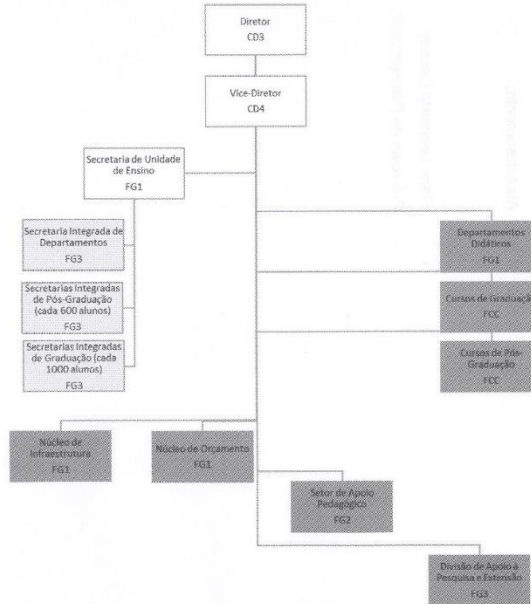
Frank Leonardo Casado
Pró-reitor de Planejamento



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Pró-Reitoria de Planejamento

Anexo ao Memorando Circular N. 007/2019

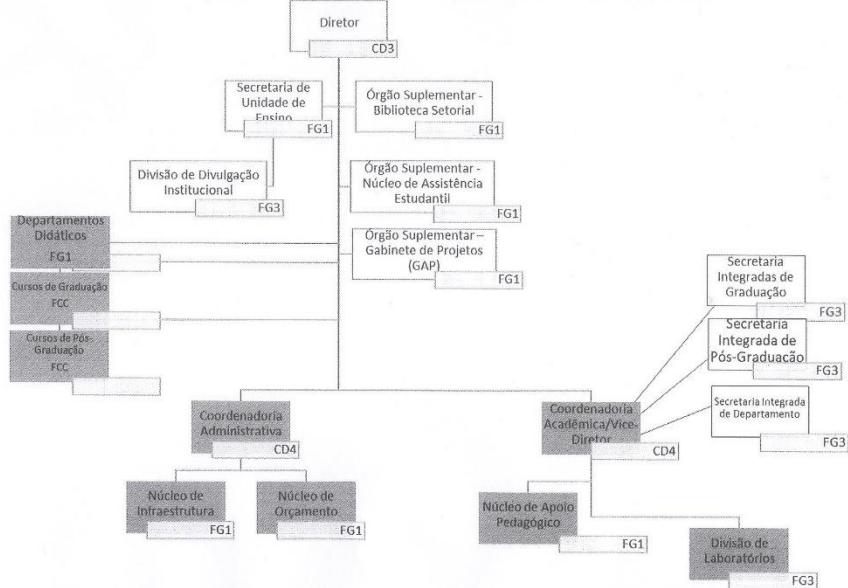
ANEXO I – Proposta de Estrutura das Unidades de Ensino do Campus Sede



Ministério da Educação
Universidade Federal de Santa Maria
Pró-Reitoria de Planejamento

Anexo ao Memorando Circular N. 007/2019

ANEXO II – Proposta de Estrutura das Unidades de Ensino dos Campi Fora de Sede



ANEXO 2



Reforma Administrativa

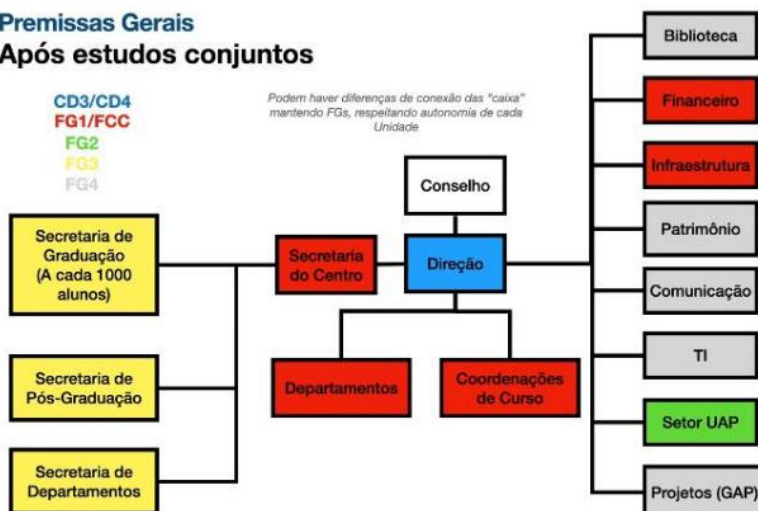
Unidades de Ensino



Premissas

- Integração das Macroestruturas.
- Parametrização das FGs1, FGs2, FGs3 na macroestruturas das Unidades.
- Olhar para a heterogeneidade administrativa de cada Unidade (autonomia da Unidade - Fgs 4).

Premissas Gerais Após estudos conjuntos



Proposta de Organização



Integração de atividades

- Operacionalização financeira (IDR) fica concentrada em um único setor.
- Secretaria de departamentos: Oferta de disciplinas, Concursos docentes, férias, acompanhamento e marcação de reuniões departamentais.
- Maior dinâmica ao processo.
- Valorização administrativa na Unidade.
- Equalização de funções (Fgs1, Fgs2 e FGs 3) entre Unidades de Ensino.
- Possibilidade de capacitação contínua.

Reestrutura Unidades



Secretarias integradas de Graduação



	GRAD.	N DE SECRET	MÉDIA (APROX. 1000)
CAMPUS DA UFSM EM CACHOEIRA DO SUL	810	1	810
CAMPUS DA UFSM EM FREDERICO WESTPHALEN	1035	1	1035
CAMPUS DE PALMEIRA DAS MISSÕES	1287	1	1287
CENTRO DE ARTES E LETRAS	1445	2	723
CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE	2377	2	1189
CENTRO DE CIÊNCIAS NATURAIS E EXATAS	1527	2	764
CENTRO DE EDUCAÇÃO	1120	1	1120
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS	2038	2	1019
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS	3841	4	960
CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS	606	1	606
CENTRO DE TECNOLOGIA	2981	3	994
COLÉGIO POLITÉCNICO	1956	2	978
COLÉGIO TÉCNICO INDUSTRIAL DE SANTA MARIA	1408	2	704
TOTAIS UNIDADES	22431	24	935

Impactos para Unidades Campo SEDE

Não constam POLI, CTISM, IPE - Organização diferente



	Status Atual (FGs em setores ADM)							Proposta (FGs em setores ADM)				Reitoria TO Unidades (Saldo positivo significa não necessidade)			
	FG1	FG2	FG3	FG4	FG5	FG6	FG7	FG1	FG2	FG3	FG4 (min)	FG1	FG2	FG3	FG4
CAL	3		2	8		1	15	3	1	4	5	0	1	2	3
CCNE	3		3	7			13	3	1	4	5	0	1	1	2
CCR	2			6			20	3	1	4	5	1	1	4	1
CCS	1		1	9	2		11	3	1	4	5	2	1	3	4
CCSH	2		1	15			26	3	1	6	5	1	1	5	10
CE	3			8			13	3	1	3	5	0	1	3	3
CEFD	3			6			1	3	1	3	5	0	1	3	1
CT	1		1	15	2	1	16	3	1	5	5	2	1	4	10
Total	18	0	8	74	4	2	115	24	8	33	40	-6	-8	-25	34

Necessidade de FGs da reitoria (FGs1, FGs 2 e Fgs3) - 39

Devolução de FGs das Unidades (FGs6 e FGs7) - 117 (o que permite a integração)